

**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA**

**VESNA ROGINEK DUH, studentica**

**OBILJEŽJA MALIH GRUPA U POSLOVANJU**  
**MLJEKARE EURO-MILK D.O.O.**

**ZAVRŠNI RAD**

Križevci, 2017.

**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA**

**VESNA ROGINEK DUH, studentica**

**OBILJEŽJA MALIH GRUPA U POSLOVANJU**  
**MLJEKARE EURO-MILK D.O.O.**

**ZAVRŠNI RAD**

**Povjerenstvo za obranu i ocjenu završnog rada:**

1. Dr.sc. Kristina Svržnjak, prof.v.š. – predsjednik/ca povjerenstva
2. Dr.sc. Sandra Kantar, v.pred. – mentor/ica i član/ica povjerenstva
3. Dušanka Gajdić, univ.spec.oec. – član/ica povjerenstva

Križevci, 2017.

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. PREGLED LITERATURE.....  | 2  |
| 2.1. Organizacija .....   | 3  |
| 2.1.1. Vrste organizacija .....   | 4  |
| 2.2. Društvena grupa.....   | 5  |
| 2.2.1. Formalna grupa.....  | 6  |
| 2.2.2. Neformalna grupa .....   | 7  |
| 2.2.3. Utjecaj neformalnih grupa na formalnu organizaciju .....                                   | 9  |
| 2.2.4. Neformalna organizacija u poljoprivredno-prehrambenim poduzećima .....                     | 10 |
| 2.3. Komunikacija .....   | 11 |
| 2.3.1. Komunikacija u organizaciji .....  | 12 |
| 2.4. Međuljudski odnosi .....   | 14 |
| 3. MATERIJALI I METODE .....  | 16 |
| 4. REZULTAT I RASPRAVA.....   | 19 |
| 4.1. Mljekara Euro-milk d.o.o.....  | 19 |
| 4.2. Rezultati ankete .....   | 21 |
| 4.2.1. Socio-demografski podaci.....  | 21 |
| 4.2.2. Stavovi o radu u poljoprivredno-prehrambenoj industriji.....                               | 26 |
| 4.2.3. Mišljenje o međuljudskim odnosima i postojanju neformalnih grupa unutar organizacije ..... | 29 |
| 5. ZAKLJUČAK.....   | 44 |
| 6. LITERATURA .....   | 47 |
| 7. PRILOZI .....  | 49 |
| Prilog 1. Anketni upitnik .....   | 49 |
| 8. SAŽETAK.....   | 52 |
| 9. SUMMARY .....  | 53 |

## 1. UVOD

Ljudi su društvena bića. Od najranije dobi nalaze se u interakciji s drugim ljudima te pripadaju nekom društvu, grupi sebi sličnih. Na prvom mjestu je obitelj, potom različite vršnjačke grupe, a zapošljavanjem postaju dijelom radne organizacije.

Radna organizacija bitno se razlikuje od svih prethodnih organizacija jer ima formalnu i jasno definiranu strukturu po kojoj djeluje. Tu se prvenstveno misli na hijerarhiju ovlasti, odgovornosti i točno definirana očekivanja od svakog člana. Kako će se pojedinac snaći u radnoj organizaciji to ovisi o njemu, odnosno o njegovim radnim i društvenim vještinama. Čovjek, zbog svoje društvene prirode, teži komunikaciji i druženju sa sebi sličnima. Od drugih ljudi traži razumijevanje, podršku, pomoć, kako u privatnom životu tako i u radnoj okolini. Iako se uvjeti života neprekidno mijenjaju, čovjekova potreba da bude prihvaćen od drugih ostaje. Stoga je sasvim prirodno da se osobe sličnih interesa povezuju u grupe.

Na taj način unutar svake formalne organizacije ili poduzeća, temeljem zajedničkih interesa nastaju neformalne grupe. One zadovoljavaju neke društvene potrebe pojedinca. U njima nema definiranih ciljeva, a hijerarhija se uspostavlja spontano. Ipak, neformalne grupe u velikoj mjeru utječu na međuljudske odnose unutar poduzeća, na pojavu konflikata te u većoj ili manjoj mjeri na radnu učinkovitost i na samo poslovanje.

U ovom radu promatranjem i anketnim upitnikom istražiti će se, a potom i analizirati struktura zaposlenih u poljoprivredno-prehrambenoj industriji, njihovi stavovi o radu, međuljudski odnosi te neformalne grupe na primjeru mljekare Euro-milk d.o.o. Istraživanja se provode s ciljem da se istraži prvobitna **hipoteza** autorice rada uočena prilikom obavljanja stručne prakse, a to je da **u mljekari Euro-milk d.o.o. djeluje nekoliko manjih neformalnih grupa te da su članovi tih grupa povezani privatnim vezama.**

**Predmet rada** su obilježja malih grupa, prikaz strukture zaposlenih s naglaskom na neformalne grupe koje djeluju unutar formalne radne organizacije, njihovi međusobni odnosi te utjecaj tih odnosa na poslovanje poljoprivredno-prehrambene industrije na primjeru mljekare Euro-milk d.o.o.

**Cilj rada** je istražiti koja su obilježja malih grupa koje djeluju unutar formalne radne organizacije, ispitati razloge njihovog nastanka, komunikaciju unutar grupe, između grupa te njihov utjecaj na međuljudske odnose, konflikte i poslovanje same organizacije.

**Svrha rada** je upoznati javnost i vodstvo poduzeća sa obilježjima i značajem neformalnih grupa te njihovim utjecajem na poslovanje na konkretnom primjeru.

## 2. PREGLED LITERATURE

Radi boljeg upoznavanja i razumijevanja teme rada potrebno je definirati ključne pojmove koji će se koristiti u nastavku ovog rada. Pojmovi relevantni za ovaj rad pripadaju oblastima različitih društvenih znanosti kao što su: sociologija, socijalna psihologija, poslovna etika, ekonomija, organizacija te poslovne komunikacije, a biti će objašnjeni prema logičkom principu od općeg prema posebnom.

Prema Rječniku sociologije i socijalne psihologije, (Bosanac, Mandić, Petković, 1977) sociologija (lat. *societas*-društvo + grč. *logos*-govor) je nauka o društvu i bavi se istraživanjem onih zakonitosti koje upravljaju aktivnošću ljudi od kojih se sastoje pojedina konkretna društva. Kako ljudi ne djeluju pojedinačno već povezani u društvenim grupama, predmet je socioloških istraživanja društveni život u cjelini raznih svojih aspekata kao skup raznolikih i raznovrsnih ljudskih odnosa kakvi su postojali, a i danas postoje u raznim društvenim grupama. Kao sinonim za formalnu društvenu grupu često se koristi pojam organizacije, međutim taj pojam ima šire značenje.

Giddens (2007) ističe da sociologija proučava društveni život, ljudske skupine i društvo. Njezino se područje proučavanja odnosi upravo na naše ponašanje kao društvenih bića. Razmjeri socioloških istraživanja su golemi; sežu od analize mimoilaženja pojedinaca na ulici do istraživanja globalnih društvenih procesa. Većina nas promatra svijet kroz uobičajene i poznate odlike vlastitih života. Sociologija upozorava da treba proširiti vidokrug i postaviti pitanje zašto smo takvi kakvi jesmo, zašto radimo to što radimo. Ona nas uči da ono što smatramo prirodnim, nužnim, dobrim ili istinitim ne mora biti takvo i da na danosti našeg života bitno utječu povijesne i društvene sile. Razumijevanje suptilnih, ali složenih i bitnih načina kojima pojedinačni životi odražavaju opće društveno iskustvo, temelj je sociološkoga pogleda na svijet.<sup>1</sup>

Usporedbom ovih dviju definicija vidljivo je da je prva usmjerena na društvo i društveni život ljudi povezanih u skupine te na njihove interakcije kao članova te skupine, dok je u drugoj definiciji, naglasak stavljen na pojedinca kao člana društva, te kako je i zašto pojedinac postao dio nekog društva. Može se reći da je Giddens-ova definicija modernija i jer naglašava opće društveno iskustvo u kojem male društvene grupe imaju važnu ulogu.

---

<sup>1</sup> Giddens, A. (2007): Sociologija, Nakladni zavod Globus, Zagreb (str 2)

Kao što različite društvene grupe čine cjelinu društva tako i poslovna organizacija postoji zbog pojedinaca koji, osim što ju čine mogućom, putem nje ostvaruju i neke ciljeve.

## 2.1. Organizacija

Pojam organizacije često je prisutan u svakodnevnom životu, koristi se u znanstvenom smislu, te u radnom okruženju. Ovisno o području i kontekstu u kojem se koristi, pojam organizacije ima različita značenja. Najšire značenje organizacije odnosi se na sve vrste ljudskog djelovanja koji su međusobno povezani. Riječ organizacija dolazi od grčke riječi *organom* što znači oruđe, alat, naprava, sprava, glazbeni instrument. Ekonomist Cingula (2016) organizaciju definira kao društvenu pojavu, točnije kao socijalni entitet u obliku institucija ili asocijacija koje imaju zajednički cilj i povezane su s okruženjem. Također navodi brojne sinonime koji se koriste (prema Oxford dictionarie): poduzeće, korporacija, institucija, skupina, zajednica, mreža, konzorcij, konglomerat, sindikat, agencija, federacija, koalicija, pokret, društvo, liga, klub. Žugaj i sur. (prema Hicks i Gullet, 1999) definiraju organizaciju kao strukturu odnosa, utjecaja, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacije i drugih čimbenika koji postoje kada ljudi rade skupa.

Mnogobrojne su definicije organizacije, a Žugaj i sur. (1999) svrstavaju ih u četiri osnovne pojmovne kategorije:

1. Univerzalni pojam organizacije. U tom smislu organizacija se shvaća kao jedinstvo sređenih, međusobno povezanih dijelova.
2. Institucionalni pojam organizacije. Pojam organizacije ovdje se koristi kao oznaka za institucije određene vrste (poduzeća, škole, bolnice, vojsku, razna udruženja)
3. Strukturalni pojam organizacije koji se poistovjećuje sa strukturom socijalnog sustava, odnosno kao sustav formalnih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća. Tu se pod pojmom organizacije označavaju svojstva poduzeća, pa možemo reći da poduzeće ima organizaciju.
4. Funkcionalni pojam organizacije. Tu se obrađuje organizacija kao djelatnost usmjerena ciljevima.<sup>2</sup>

Za ovaj rad najvažniji je sociološki pojam organizacije. Rječnik sociologije i socijalne psihologije (1977) definira organizaciju kao društvenu grupu čiji su pripadnici povezani u strukturnu cjelinu sa zadatkom da na temelju određenog programa vrše društvenu funkciju zbog koje je ona ustanovljena. Pojam organizacije u sociologiju su uveli A. Comte i H.

---

<sup>2</sup> Žugaj, M. i sur. (1999): Organizacija, FOI, Varaždin (str. 4-5)

Spencer prema kojima je kohezija grupe određena zajedničkim djelovanjem članova posredstvom organizirane strukture. Suradnja i koordinacija glavni su konstitutivni čimbenici organizacije.<sup>3</sup>

Iz zajedničkog djelovanja svih članova organizacije proizlazi i organizacijsko ponašanje koje Robbins (1995) definira kao disciplinu koja sustavno izučava akcije i stavove koje ljudi pokazuju unutar organizacije, a ciljevi su joj da pomogne u objašnjenju, predviđanju i kontroli ljudskog ponašanja. Organizacijsko ponašanje izučava se s ciljem povećanja radnog učinka i boljim iskorištavanjem resursa, a to je dovelo do stvaranja teorije organizacije koja se prema Rječniku sociologije (2008) definira kao skup empirijskih i konceptualnih opažanja o čimbenicima koji utječu na organizacijsku strukturu i o društvenom ponašanju ljudi u poduzeću, posebno tehničkog, stručnog i menadžerskog osoblja. Nadalje, navodi se da se oblici organizacije razlikuju u nekoliko dimenzija: složenosti, specijalizaciji zadataka te formalizaciji uloga i procedura.<sup>4</sup> Dok neke organizacije imaju kruta pravila i formalnu strukturu, druge su po tom pitanju mnogo slobodnije što dovodi do toga da je radno ozračje opuštenije, a radnici zadovoljniji.

Organizacije imaju snažan utjecaj na život ljudi, a svakako najsnažniji utjecaj ima radna organizacija obzirom da čovjek velik dio svog života provede na poslu. Hrvatski leksikon radnu organizaciju definira kao ukupnost osoblja neke ustanove, poduzeća, kolektiva uopće, kao i organska struktura njihove ukupne ili djelomične djelatnosti.<sup>5</sup> Radnu organizaciju poduzeća čine svi njegovi zaposlenici, a djeluju s ciljem da se ostvari zajednički cilj svih članova tj. ciljevi samog poduzeća.

Temeljem navedenog postoji i nekoliko vrsta organizacije.

### **2.1.1. Vrste organizacija**

Organizacije se mogu klasificirati prema nekoliko kriterija. Cingula i sur. (2016) organizacije dijele temeljem pet kriterija.

1. Prema odnosu realnog i apstraktnoga
  - Realne – postoje u materijalnom svijetu
  - Apstraktne (virtualne) – postoje u apstraktnom, virtualnom obliku
2. Prema trajnosti djelovanja organizacije

---

<sup>3</sup> [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)

<sup>4</sup> Abercrombie, N., Hill, S., Turner, B.S. (2008): Rječnik sociologije, str. 392-393

<sup>5</sup> <https://www.hrleksikon.info/definicija/organizacija.html>

- Trajne – osnivaju se za rješavanje problema dugoročne ili trajne naravi
  - Privremene – nastaju kad se rješavaju problemi ograničena opsega
3. Prema načinu formalnog uređenja organizacije
- Formalne – imaju pisana pravila
  - Neformalne – djeluju spontano
4. Prema opsegu emotivne uključenosti članova
- Primarne – pristupa im se trajno i zadovoljava veći broj potreba
  - Sekundarne – zadovoljavaju jednu potrebu (pristupa im se iz hobija)
5. Prema ciljevima djelovanja
- Profitne – proizvode proizvode ili pružaju usluge s ciljem ostvarenja profita
  - Neprofitne – na usluzi su bez zahtjeva da korisnik podmiri troškove za nju

U ovom radu naglasak je stavljen na djelovanje neformalne grupe unutar formalne organizacije te će u nastavku detaljnije biti opisane formalne i neformalne grupe.

## **2.2. Društvena grupa**

Društvena grupa (franc. *groupe*) skup je većeg ili manjeg broja ljudi koji su povezani odnosima (između sebe) kao i sa stvarima pomoću kojih vrše određene oblike društvene aktivnosti. Svaka društvena grupa vrši određenu društvenu funkciju da bi zadovoljila određene društvene potrebe. Da bi društvena grupa mogla postojati, potreban je trajan kontakt između njezinih pripadnika, koji su povezani određenom vrstom društvenih odnosa. Sa subjektivnoga gledišta potrebno je da se pojedinci – članovi grupe – u većoj ili manjoj mjeri identificiraju s njome na podlozi zadovoljavanja određenih njihovih interesa.<sup>6</sup>

Organizirana društvena grupa je grupa koja ostvaruje svoje ciljeve organiziranom aktivnošću svojih članova, što je ovi vrše kao dijelovi njezine strukture izvršavajući upute i naredbe njenog rukovodstva. Organizirane društvene grupe vode određenu politiku kojoj je cilj racionalno obavljanje određenih društvenih funkcija da bi se zadovoljile određene društvene potrebe. One to postižu tako da svaka ima svoje rukovodstvo i da se njihovi članovi u svojoj aktivnosti pridržavaju određenih pravila bilo u obliku propisa, što ih izdaje rukovodstvo grupe, bilo u obliku običaja što nastaju dugotrajnim održavanjem određenih modela ponašanja.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 119

<sup>7</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 420



Ono što čini svaku grupu su ljudi, pojedinci. Možemo reći da je grupa sastavljena od dvoje ili više ljudi koji stupaju u međusobne interakcije, dijele zajedničke ciljeve i interese te percipiraju sebe kao grupu.

### **2.2.1. Formalna grupa**

Formalna grupa jest opća oznaka za sve vrste složenih društvenih oblika u kojima je organizacijom raznovrsnih individualnih izvršnih doprinosa u cjelovit zadatak, konstituiran takav društveni sistem čije je funkcioniranje i identitet nezavisan od konkretnih osoba, članova te koji sistem posjeduje formaliziranu strukturu međusobno povezanih i koordiniranih statusa i uloga, hijerarhijski više ili manje razvedenih. S obzirom na to da se sadržaj formalne grupe sastoji od specijalizacije pojedinih radnih zadataka i njihove reintegracije u jedinstveno djelovanje, to je moguće oblik i djelatnost takve grupe analitički i formalno prethodno planirati, pa efektivno izvršenje akcija nije spontano ispunjenje neke prirodne motivacije, već izvršenje prethodno zadanog, propisanoga i proporcionalnoga niza pokreta i akata. Često kao sinonim za formalnu grupu upotrebljava se izraz organizacija, što nije preporučljivo, jer je značenje organizacije šire.<sup>8</sup>

Formalne grupe mogu biti povezane vertikalno i horizontalno. Vertikalne grupe su hijerarhijskoga odnosa i lanca zapovijedanja. Horizontalne grupe formiraju se iz povremenih zadataka i obično su traju dok traje i zadatak.

Cingula i sur. (2016) navode da formalna organizacija čini važnu okosnicu poslovanja poduzeća i ostalih institucija. Ona na formalan način, u pismenom obliku propisuje i pokazuje kako bi se poslovanje trebalo odvijati. Oblikovanjem formalne organizacije postavlja se temelj za normalno poslovanje poduzeća. Definiraju se:

- popis i opis poslova koji se obavljaju
- povezivanje zadataka u radna mjesta, odjele i sektore
- hijerarhija
- kanali komuniciranja
- alokacija resursa
- pravila i procedure

Formalna struktura definirana je organizacijskim ustrojstvom i temelj je poslovanja te pokazuje očekivane poslovne aktivnosti, no one se ne odvijaju uvijek na propisan način već ga ljudi, zaposlenici prilagođavaju stvarnom stanju u organizaciji. Stoga je pojava

---

<sup>8</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 184

neformalnih grupa neizbježna. Zaposleni stvaraju grupe u kojima mogu zadovoljiti svoje potrebe za osjećajem pripadnosti, poštivanja i sigurnosti. Stječe se samopoštovanje, status, moć te postižu zajednički ciljevi.

### **2.2.2. Neformalna grupa**

Neformalna društvena grupa je (u literaturi široko prihvaćena) oznaka za relativno trajne društvene oblike koji (radi neposrednosti u kontaktima među članovima, ne diferenciranosti u interesima, slabo izraženoj podjeli rada) imaju jednostavnu grupnu strukturu i grupnu organizaciju u čijem funkcioniranju se manifestira nizak stupanj formalizacije, te koji su prema vani teško uočljivi baš zbog nedostatka formalnih obilježja.<sup>9</sup>

Cingula i sur. (2016) definiraju neformalnu grupu kao oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva i kao takva može imati svoju hijerarhiju, nepisana pravila ponašanja i slično. Mreže neformalne grupe isprepleću se sa formalnom strukturom. Iako nije vidljiva zaposlenici ju poznaju i mogu je opisati.

Nadalje, Cingula i sur. (prema Certo, 2016) neformalne grupe dijeli u dvije skupine:

1. Prijateljske skupine – interakcije se stvaraju zbog prijateljskih sklonosti.
2. Interesne skupine – potaknute su interesnim motivima i prirodom posla.

Isti autori (prema Krackardt i Hanson, 2016) razlikuju neformalne mreže:

- Savjetodavne mreže koje pokazuju tko od zaposlenika od koga traži savjete.
- Mreže komunikacije koje pokazuju tko s kim neformalno komunicira.
- Mreže povjerenja koja pokazuje tko od zaposlenika komu vjeruje.

Neformalna grupa pojavljuje se kao odgovor na potrebu za socijalnim kontaktom. Razlozi uključivanja pojedinaca u grupu mogu biti međuljudska privlačnost, aktivnosti grupe, ciljevi grupe, grupno članstvo i efekti grupnog članstva. Robbins<sup>10</sup> navodi nekoliko ograničenja iz formalne organizacije koja su nametnuta grupi: organizacijska struktura, struktura autoriteta, formalna pravila, ograničenost resursa, proces selekcije, sustav evaluacije učinka i nagrađivanja, kultura organizacije i fizički radni prostor. Smatra da strukturu grupe čine slijedeći elementi:

- Status – društveno određen poredak ili položaj kojeg drugi pridaju grupama ili članovima grupe. Proizlazi iz grupnih normi, jednakosti statusa i kulture.

---

<sup>9</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 389

<sup>10</sup> Robbins, S.P.: Temelji grupnog ponašanja,

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/download/repository/ch08\\_HR.ppt](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/download/repository/ch08_HR.ppt)

- Veličina – optimalna je grupa s 5-7 članova. Veličina utječe na sklonost pojedinca ulaganju manje truda kad radi u grupi nego pojedinačno, tzv. socijalno zabušavanje.
- Sastav – demografija grupe označava stupanj do kojeg članovi grupe imaju zajednička demografska obilježja kao što su dob, spol, rasa, razina obrazovanja ili staž u organizaciji i utjecaj ovog obilježja na zaradu. Kohorte – pojedinci koji, kao članovi grupe imaju zajednička obilježja.
- Kohezija – je stupanj do kojeg su članovi grupe privlačni jedni drugima i motivirani za ostanak u grupi. U kohezivnim grupama vlada prijateljstvo i timski rad, a samim time veća je i produktivnost grupe.

Isti autor razlikuje slijedeće faze u razvoju grupe:

1. Faza formiranja praćena je s velikom količinom nesigurnosti o svrsi, strukturi i vodstvu grupe. Predstavlja uzajamno prihvatanje članova grupe i izgradnju osnovnih pravila o grupi.
2. Faza sukobljavanja označena je unutar grupnim sukobima. Počinje borba za status i utjecaj u grupi.
3. Faza normiranja okarakterizirana je bliskim odnosima i kohezivnošću. Uspostavljaju se grupne i norme rada, grupne uloge te raste konformizam.
4. U fazi izvođenja grupa je radno sposobna i posvećuje se ostvarenju cilja.
5. U zaključnoj fazi grupa je ostvarila svoje ciljeve, kohezivnost slabi i sad treba pronaći novi cilj ili će se raspasti.

Svaka grupa ima neka obilježja koja određuju njezin karakter kao što su:

- Veličina grupe
- Uloga pojedinca u ostvarivanju grupe
- Standardi ponašanja za svakog člana grupe
- Vjera svakog pojedinca prema ostalima u grupi
- Karakter vođe grupe<sup>11</sup>

Vođa je osoba koja vrši najjači i najširi utjecaj na orijentaciju grupe.<sup>12</sup> Cerović<sup>13</sup> vođu grupe definira kao osobu koja utječe na ostale članove grupe, osoba koja pokreće, planira i

<sup>11</sup> Cerović, Z.: Vodstvo, međuljudski odnosi, grupe i konflikti, <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/7d74194a-6ec8-4757-ae87-8975c5f83750.pdf>

<sup>12</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 693

<sup>13</sup> Cerović, Z.: Vodstvo, međuljudski odnosi, grupe i konflikti, <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/7d74194a-6ec8-4757-ae87-8975c5f83750.pdf>

organizira akcije, a pritom i utječe na sudbinu ostalih. Vođa se stavlja na čelo grupe, on postaje prvi, želi utjecati i pomagati svima u grupi kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Vještine vođe su dijagnosticiranje, prilagođavanje i komuniciranje. Vođa treba biti sposoban voditi grupu, motiviran te imati moć nad podređenima. Formalni vođa može i ne mora biti i neformalni vođa.

Robbins<sup>14</sup> ističe da svaki član grupe ima neku ulogu u njoj. Uloga predstavlja skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuje nekome tko zauzima dani položaj na društvenoj ljestvici. Percepcija uloge je pojedinačno shvaćanje kakvo se ponašanje od njega očekuje u danoj situaciji. Identitet uloge su određeni stavovi i ponašanja koja su u skladu s ulogom. U grupi pojedinci igraju svoje uloge tako da se ponašaju u skladu s percipiranom i očekivanom ulogom. U organizaciji se najčešće razlikuju dvije vrste uloga:

- Uloge izvršenja zadatka obuhvaća aktivnosti usmjerene na izvršenje zadatka
- Uloge izgradnje i održavanja harmonije u grupi.

Svaka grupa ima određeni utjecaj na svoju okolinu, a kakav će taj utjecaj biti to ovisi o samoj grupi.

### **2.2.3. Utjecaj neformalnih grupa na formalnu organizaciju**

Neformalne grupe predstavljaju stvarne odnose među ljudima. Orijentirane su više na ljude, a manje na poslovanje. Vođa neformalne grupe sam se nametne bez obzira na svoj položaj u formalnoj hijerarhiji. Unutar neformalne grupe brže dolazi do konflikata, koji se i brže rješavaju, protok informacija je brži, fleksibilnije su u rješavanju problema. Ne može se unaprijed reći hoće li neformalna grupa imati pozitivan ili negativan utjecaj na organizaciju. Cingula i sur. (prema Hernaus, 2016) ističe da se većina poslovnih aktivnosti obavlja zahvaljujući neformalnim interakcijama zaposlenika, što im omogućuje pravodobnu reakciju u obavljanju posla te da se formalna i neformalna struktura međusobno nadopunjuju. Ukoliko unutar grupe postoji povjerenje i prijateljstvo, zaposlenici surađuju, dijele znanje i iskustvo te pozitivno djeluju na organizaciju. S druge strane, ako je neformalna grupa usmjerena ispunjenju parcijalnih ciljeva na štetu zajedničkih ciljeva poduzeća, otežava zaposlenicima zajednički rad, otežava donošenje odluka te stvara anksioznost i frustracije tada je njezin utjecaj negativan.

Prednosti neformalnih grupa:

- Održavaju zajedničke vrijednosti i norme ponašanja.

---

<sup>14</sup> Robbins, S.P.: Temelji grupnog ponašanja,  
[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/\\_download/repository/ch08\\_HR.ppt](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/_download/repository/ch08_HR.ppt)

- Osiguravaju zadovoljavanje potreba pripadnosti, poštivanja i sigurnosti.
- Pomažu u komunikaciji unutar organizacije.
- Pomažu u rješavanju osobnih problema članova grupe.

Nedostaci neformalnih grupa:

- Konformizam (ponašanje u skladu s ostatkom grupe).
- Ciljevi suprotni interesima organizacije (npr. potkrađanje poduzeća).
- Prenošnje lažnih informacija i ogovaranja.
- Otpor na promjene.<sup>15</sup>

Nedvojbeno je da neformalne grupe utječu na obavljanje posla i ostvarivanje ciljeva organizacije. U kojem smjeru, pozitivnom ili negativnom, ovisi o članovima grupe, njihovim osobnom zadovoljstvu i preferencijama. Prema Cinguli i sur. (2016) korisno je poznavati mrežu neformalnih odnosa te podupirati i razvijati one pozitivne, a eliminirati negativne utjecaje te neformalnu grupu učiniti kompatibilnom s organizacijskim ciljevima. Kako bi se upoznale neformalne grupe i njihov utjecaj u organizaciji potrebno je provesti istraživanja o njima.

#### **2.2.4. Neformalna organizacija u poljoprivredno-prehrambenim poduzećima**

Supek (1987) je među prvima u Hrvatskoj pisao o neformalnim grupama, o utjecaju grupe na pojedinca kao i pojedinca na grupu. On navodi da je grupa više nego običan zbir pojedinaca, međuljudski odnosi u grupi toliko su složeni da rezultat njihova ponašanje ne možemo predvidjeti polazeći od pojedinaca. Donio je prvo istraživanje takozvanog „grupnog faktora“ u industrijskoj sociologiji. Radi se o istraživanju provedenom u američkoj tvornici električnih uređaja, Western Electric gdje se istraživala produktivnost rada kroz 12 razdoblja. Šest radnica izdvojili su u posebnu prostoriju te im mijenjali uvjete rada. Prvo su uveli sustav plaćanja po učinku, potom su im uveli odmore, topli odmor, pa smanjili odmore, skratili su im radno vrijeme, zatim ga ponovo povećali. Na kraju su im uskratili sva poboljšanja, ali usprkos svemu radni učinak se povećavao. Zašto? Otkrili su da se pokus umiješao faktor x. Bili su to stavovi i osjećaji koje su radnice imale za svoju grupu i za rad u grupi koji su vršile. Imale su osjećaj važnosti, a rodio se i osjećaj solidarnosti prema grupi te prijateljski stav prema istraživačima kojima su željele ugoditi. Na taj način otkriven je „ljudski“ odnosno „grupni faktor“ u industrijskoj sociologiji što je

---

<sup>15</sup> Grupe i timovi: <https://www.scribd.com/doc/29079198/GRUPE-I-TIMOVI>

dovelo do otkrića uloge i značenja socijalne organizacije, odnosno mreže međuljudskih odnosa unutar organizacije.<sup>16</sup>

Ženski rad u poljoprivredi, konkretnije na OPG-u, istraživao se u okviru publikacije 101 pitanje za ženu iz ruralnih područja. Cilj istraživanja bio je prikupiti što više podataka iz života žene u ruralnim područjima s naglaskom na obrazovanje, pravo na rad, pravnu i zdravstvenu zaštitu, kulturne aktivnosti, uključenost u rad nevladinih organizacija (udruge, društva i sl.) političku moć, donošenje odluka, i sl., a koji će ukazati na stavove, mišljenja, interese, preferencije žene, kao i njezin današnji status i ulogu u obitelji i društvu.

S druge strane u poljoprivredno-prehrambenoj industriji takva istraživanja nisu provedena. O toj temi govori samo Mirčetić (1999) koji u poduzećima, institucijama, ustanovama i društvima razlikuje formalnu i neformalnu organizaciju. Navodi da se neformalna organizacija javlja unutar formalne strukture, ali nema pisana pravila. Prepoznaje se po mreži osobnih i socijalnih odnosa pojedinaca i grupa, te po stvaranju posebnih raspoloženja, društvene klime i atmosfere, a njihovi stavovi, motivi i aktivnosti, zavise od njihove starosti, radnog staža, znanja i stručnosti, pozicije i statusa u radnoj organizaciji. U strukturi neformalne grupe postoje neformalna pravila ponašanja unutar grupe i izvan nje, neformalni autoriteti i neformalni način komunikacije. Formalna organizacija treba voditi brigu o zaposlenicima kako bi se smanjila distanca između formalnih i neformalnih grupa, što u konačnici rezultira većom produktivnošću, inovacijama, uštedom, većim zadovoljstvom zaposlenih, a prije svega boljom komunikacijom na svim razinama u poduzeću.

### **2.3. Komunikacija**

Komunikacija (lat. *communicatio*: priopćavanje, razgovor) je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije tj. situacijskom kontekstu. Situacijski kontekst koristi se kao oznaka za društveno okruženje procesa komunikacije, odnos među sudionicima, te komunikacijski kanal. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa.<sup>17</sup> Komunikacija se često izjednačava s verbalnim sposobnostima pojedinca, iako čovjek ne komunicira samo jezikom. Pogled, izraz lica, držanje tijela, geste, šutnja, djelo pa i potpuna pasivnost. Sve je to komunikacija, neverbalna.

---

<sup>16</sup> Supek, R. (1987): Sociologija, Školska knjiga, Zagreb, str. 102-104

<sup>17</sup> Fox, R. (2006): Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb

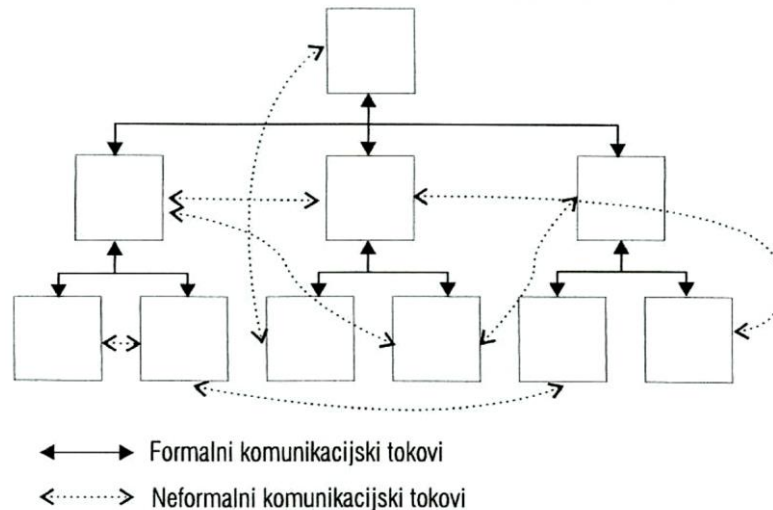
Komunikacija je važan segment uspješnosti poslovanja. Prenose se poruke, izdaju nalozi zaposlenicima, razmjenjuju informacije, vodi se korespondencija. Prema Fox-u (2006) poslovna komunikacija se realizira unutar organizacije i izvan nje. Svrha komunikacije unutar organizacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća: vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. Vertikalna komunikacija teče od menadžmenta prema svim dijelovima organizacije i natrag. Daju se nalozi i upute za rad, informacije o ciljevima i politici organizacije, a dobivaju povratne informacije, mišljenja i pritužbe. Horizontalna komunikacija odvija se unutar iste hijerarhijske razine. To je najrasprostranjeniji vid komunikacije koji se odvija i za vrijeme rada i za vrijeme odmora. Ubrzava protok informacija, a sadržaj može biti raznolik: od izvršavanja radnih zadataka do razmjene privatnih informacija. Komunikacija izvan organizacije uključuje komunikaciju s poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom.

Kao ključne elemente procesa komunikacije Fox (2006) navodi pošiljatelja poruke, medij i primatelja poruke. Pošiljatelj treba biti uvjerljiv i vjerodostojan. On formulira poruku u skladu sa svojom percepcijom primateljevih potreba i očekivanja. Povratna informacija pokazuje mu da li je uspješno prenio informaciju. Odabir medija (razgovor, telefonski razgovor, dopis) ključan je čimbenik uspješne poslovne komunikacije. Svi mediji imaju svoje prednosti i nedostatke. Ukoliko se prilikom prijenosa informacije izabere pogrešan medij i poruka može biti pogrešno shvaćena.

### **2.3.1. Komunikacija u organizaciji**

Komunikacija unutar organizacije odvija se na svim razinama, a Fox (2006) razlikuje:

1. Mrežu formalne komunikacije koja je unaprijed planirana, sustavna i predstavlja službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Stvara ju, potiče i ohrabruje sama organizacija te je njena struktura usklađena sa strukturom organizacije. Realizira se u dva kanala: vertikalnom i horizontalno/dijagonalnom. Vertikalna komunikacija slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije, spušta se kroz hijerarhiju i uzdiže se opet prema vrhu. Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju s kolegama i sebi ravnima koji su u organizaciji na istoj horizontalnoj razini kao i mi.



Slika 1. Mreža formalne i neformalne komunikacije u organizaciji

Izvor: <http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf> (str. 27)

2. Mrežu neformalne komunikacije (u angloameričkoj poslovnoj kulturi poznata kao *grapevine*<sup>18</sup>, vinova loza) je složena komunikacijska mreža te počiva na osobnim dodirima i ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Presijeca kanale formalne komunikacije. Vrlo je važan tok informacija unutar organizacije. Prednost neformalne komunikacije je u njenoj učestalosti i intenzitetu. Često je korisna, ali može biti i izvor problema za organizaciju kad se prenose glasine i ogovaranja. Povezana se s neformalnim grupama i priroda veza među njima se stalno mijenja.

Upravo je komunikacija, verbalna i neverbalna, najvažnija kod stvaranja odnosa s drugim ljudima. Ukoliko je komunikacija kvalitetna, pozitivna i profesionalna, i odnosi pojedinca s okolinom biti će isto takvi. Kako bi to postigao pojedinac mora imati određene sposobnosti interakcije s drugim ljudima, ali i sposobnost upravljanja vlastitim emocijama. Koliko je uspješan u kombiniranju navedenih čimbenika tako će i međuljudski odnosi biti bolji.

<sup>18</sup> Oznaka potječe iz Američkog građanskog rata. Viseći s drveća i grmlja, telegrafске žice su nalikovale vinovoj lozi. Sustav je bio nepouzdan, a poruke često pogrešno interpretirane



## 2.4. Međuljudski odnosi

Međuljudski odnosi su svi uzajamni odnosi između pojedinaca ili skupina. Za uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa potrebno je uložiti mnogo truda i na njima svakodnevno raditi. Srića<sup>19</sup> definira međuljudske odnose kao način rješavanja problema i pitanja koja su posljedica odnosa između ljudi u organizaciji, te ističe da su međuljudski odnosi intelektualni kapital poduzeća. Međuljudski odnosi potiču bolju suradnju s drugima, timski rad, inicijativnost, emotivnost, individualnost te socijalnu inteligenciju.

Nadalje, Srića<sup>20</sup> navodi kako poboljšati međuljudske odnose:

- Budite nasmijani i pozitivni
- Izbjegavajte tračeve
- Pomažite suradnicima kad god imate priliku
- Zovite ljude po imenu
- Pazite na jezik kojim se služite
- Izbjegavajte govor o politici, vjeri i osjetljivim temama (plaće i osobni odnosi)
- Nastojite komunicirati jasno i konkretno.

Bolji odnosi među ljudima povećavaju zadovoljstvo na poslu, smanjuju fluktuaciju ljudi, povećava se lojalnost prema poduzeću, smanjuje se broj dana na bolovanju, manje je konflikata i nesuglasica, bolja je suradnja, brža je razmjena informacija, raste međusobno povjerenje, posao se obavlja efikasnije i brže te naposljetku tvrtka napreduje.

Robbins<sup>21</sup> smatra važnim slijedeće međuljudske vještine:

- Snalaženje u konfliktnim situacijama
- Zajedničko rješavanje problema
- Komunikacija

U radnom okruženju navedene vještine ne samo da utječu na odnose među ljudima već i na cjelokupno poslovanje. Međuljudski odnosi ponekad nisu sasvim logični već počivaju na osjećajima, ali u radnoj organizaciji važno je pronaći ravnotežu svih čimbenika koji utječu na odnose među ljudima. Najvažnije je povjerenje, dok je jedna od najnegativnijih stvari koja utječe na odnos među ljudima ljubomora. Rijavec i Miljković (2009) ističu da

---

<sup>19</sup> <http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Dokumenti/Afterwork5-MEDJULJUDSKI%20ODNOSI.pdf>

<sup>20</sup> <http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Dokumenti/Afterwork5-MEDJULJUDSKI%20ODNOSI.pdf>

<sup>21</sup> Robbins, S. P. : Temelji grupnog ponašanja,  
[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/\\_download/repository/ch08\\_HR.ppt](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/_download/repository/ch08_HR.ppt)

se pojedinac treba usmjeriti na svoje prednosti, a ne pod svaku cijenu pokušati ispraviti mane. Sve navedeno dovodi do zaključka da zadovoljni ljudi bolje rade.

Prethodno navedeni i objašnjeni pojmovi biti će od velike pomoći u empirijskom istraživanju koje čini okosnicu ovog rada. Poseban naglasak bit će stavljen na neformalne grupe koje su se formirale unutar organizacije, na njihove međusobne odnose te na odnose pojedinaca unutar grupe, potom na komunikaciju i međuljudske odnose unutar organizacije. Navedene pojmove za potrebe ovog rada najbolje objašnjavaju autori koji polaze od pojedinaca koji su članovi organizacije. Na taj način će se i provesti istraživanje i analiza dobivenih rezultata. Pojedinac je temelj na kojem se gradi mala grupa, a i organizacija.

### 3. MATERIJALI I METODE

Kako bi se dobio što bolji uvid u odabranu temu korištene su različite metode istraživanja. Teoretski dio temeljen je na sekundarnim podacima prikupljenim iz stručne literature iz područja sociologije, socijalne psihologije, ekonomije i poslovne etike, potom knjiga, udžbenika, stručnih i znanstvenih članka te internetskih izvora. Uz sekundarne, materijali potrebni za ovaj rad temelje se na primarnim podacima koji su dobiveni vlastitim istraživanjem, metodom promatranja i ankete.

Promatranje ili opservacija je, prema Rječniku sociologije, postupak usmjerenog prikupljanja informacija na bazi organizacije perceptivnih sposobnosti jednog, odnosno većeg broja subjekata. Promatranje treba razlikovati od opažanja, odnosno percipiranja u tom smislu što je promatranje specijalno organizirano opažanje (najčešće u svrhu prikupljanja naučnih odnosno kritički verificiranih podataka) s kojim se selektivno izabire samo dio percipiranog materijala kao relevantan. Promatranje podrazumijeva i metodološko određenje obrasca selekcije kao konstitutivan čin svake promatračke tehnike, a sastoji se u definiranju plana promatranja, što obuhvaća predmet promatranja, područje promatranja, instrumentarij promatranja i način registriranja opaženih podataka.<sup>22</sup>

Promatranje kao primarni izvor podataka obavila je autorica rada za vrijeme stručne prakse u mljekari Euro-milk d.o.o. Radilo se, zapravo o sudjelujućem promatranju kojeg Bokan u Priručniku iz agrarne ekonomike (2017) opisuje kao poseban oblik promatranja društvene stvarnosti u kojem se istraživač uključuje u društvenu grupu i situaciju koja se istražuje. Upravo je iz promatranja cjelokupne situacije djelovanja neformalnih grupa unutar formalne organizacije proizašla ideja o detaljnijem istraživanju navedene tematike.

Zbog osjetljivosti teme i dobivanja što iskrenijih odgovora zaposlenika odabrana je metoda ankete kao slijedeći korak u istraživanju.

Anketa (fr. *enquete*, istraživanje), termin koji se upotrebljava za prilično neodređen sadržajni opseg; u najširem smislu anketa znači svako empirijsko istraživanje društvenih pojava, odnosno nešto uže, svako prikupljanje podataka i njihovo prezentiranje bez obzira na upotrijebljene tehnike i instrumentarij; najčešće se, međutim, anketa izjednačava s ispitivanjem tj. takvim istraživanjem koje se služi s tehnikom intervjua i upitnika. Neki autori u nastojanju da razgraniče ekstenzivna i masovna ispitivanja od intenzivnih oblika

---

<sup>22</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 502

(razne studije slučaja i klinički intervjui) rezerviraju termin anketa samo za takva ispitivanja koja se vrše uz upotrebu uzoraka.<sup>23</sup>

Bokan (2017) definira anketu kao metodu istraživanja pomoću koje možemo doći do stavova i mišljenja ispitanika. Nadalje navodi da je ova metoda specifična za sociološka istraživanja, te da ona podrazumijeva čitav istraživački proces u kojem se u određenoj fazi istraživanja postavljaju određena pitanja određenoj vrsti i broju ljudi na određeni način kako bismo dobili istinite odgovore sa svrhom generalizacije podataka dobivenih na uzorku na cijelu populaciju. U ovom anketnom istraživanju kao sredstvo za prikupljanje podataka korišten je upitnik.

Upitnik (Bokan prema Vujević, 2017) je obrazac koji služi za prikupljanje odgovora na pitanja upotrebom jednog formulara kojeg ispitanik sam ispunjava. Anketni upitnik za potrebe završnog rada sastavila je autorica rada, a sastoji se od tri dijela:

1. Socio demografski podaci
2. Stavovi o radu u poljoprivredno-prehrambenoj industriji
3. Ispitanikovo mišljenje o međuljudskim odnosima i postojanju neformalnih grupa unutar formalne organizacije.<sup>24</sup>

Upitnik se sastoji od 10 pitanja. Prvih 5 pitanja su zatvorenog tipa, s ponuđenim odgovorima u kojima se od ispitanika traže da zaokruže jednu od ponuđenih opcija. Potom slijede 2 pitanja otvorenog tipa u kojima se od ispitanika traži da sami upišu odgovor. Razlika između otvorenih i zatvorenih pitanja je u tome što se kod zatvorenih pitanja odgovori jednostavno uspoređuju i zbrajaju jer sadržavaju manji broj kategorija. S druge strane, kod otvorenih pitanja ispitanici nisu ograničeni, te samim time pružaju detaljnije informacije, ali ih je teže statistički obraditi. U osmom pitanju od zaposlenika se traži da izraze svoj stav ocjenom od 1 do 5, gdje 1 predstavlja uopće nisam zadovoljan, a 5 jako sam zadovoljan. Potom slijedi pitanje gdje se traži rangiranje od 1 do 10, s tim da je 1 najvažnije, a 10 najmanje važno. U posljednjem pitanju anketnoga upitnika od ispitanika se traži da izraze svoje slaganje s ponuđenim tvrdnjama u rasponu ocjena od 1 do 5, gdje 1 predstavlja uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem.

Nakon prikupljanja podataka u mljekari Euro-milk d.o.o. pristupilo se analizi podataka. Analiza podataka (grč. *analisis* – razrješenje), postupak kritičkoga ocjenjivanja značenja podataka, kako onih koji se izvorno pružaju iskustvu kroz uobičajenu svakodnevnu praksu

---

<sup>23</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 26

<sup>24</sup> U Prilogu 1 nalazi se Anketni upitnik

(što se ponekad naziva primarnom analizom podataka), tako i onih koji su rezultat specijalnog prikupljanja odnosno eksperimentalnog manipuliranja s faktorima (što neki nazivaju sekundarnom analizom podataka). Ocjenjivanje značenja podataka obuhvaća slijedeće glavne dimenzije: indikativnu valenciju podataka, odnos podataka prema kontekstu pratećih okolnosti, utvrđivanje stupnja i smjera, te relevanciju okolnosti te pouzdanosti i valjanosti njihova utjecaja; zatim ocjenu osobina postupka dobivanja podataka, selektivni i eventualno izobličujući utjecaj istraživačkih procedura. Tehnički uzevši analiza podataka obuhvaća dva aspekta: (a) kako izložiti i prezentirati podatke a da bi njihove dimenzije bile što jasnije i preglednije, i (b) logičko sređivanje i izbor statističkih metoda obrade i te interpretaciju rezultata.<sup>25</sup>

Podaci su analizirani na način da su uvršteni u Office program Excel te su analizirani statističkim metodama. Rezultati analize prikazani su u nastavku rada tablično ili pomoću grafikona, te su tekstualno interpretirani.

---

<sup>25</sup> Bosanac, M.; Mandić, O.; Petković, S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb, str 20.

## **4. REZULTAT I RASPRAVA**

Autorica rada stručnu praksu obavljala je u mljekari Euro-milk d.o.o. u periodu od 04.04.-26.05.2017. Tom prilikom uočen je određeni obrazac međusobnog ponašanja zaposlenika, konkretno: među zaposlenicima postoje određene grupice ljudi koji su skloniji jedni drugima, a isto tako neskloniji prema ostalima. Velik dio zaposlenika poznaje se i privatno te je njihov privatni život temelj na kojem se stvaraju odnosi unutar organizacije (tvrtke) u kojoj rade. Prilikom podjele poslova vlada pravednost, brz dogovor i raspored poslova za taj dan. Promatranjem je primijećeno da zaposlenici koji su skloniji jedni drugima u radu pokazuju više entuzijazma i poleta, nego kad rade u timu s osobom kojoj nisu skloni. Isto tako, spremniji su uskočiti i pomoći osobi s kojom su bliskiji. S bliskijim osobama vode se i povjerljiviji razgovori te je primijećeno da se puno otvorenije razgovara o osobama koje u tom trenutku nisu prisutne. Kako bi se što bolje istražile činjenice koje su dobivene promatranjem autorica je odlučila, uz dopuštenje direktora, provesti istraživanje o utjecaju malih grupa na obavljanje posla u mljekari.

Istraživanje je provedeno u mljekari Euro-milk d.o.o. u razdoblju od 02.-09.10.2017. godine na uzorku zaposlenika mljekare. Anketni upitnik uručen je svakom zaposleniku te su zamoljeni da ga ispune anonimno, isključivo sa svrhom korištenja podataka za izradu završnog rada. Cilj istraživanja je saznati koja su obilježja malih društvenih grupa unutar jedne formalne cjeline te kako oni utječu na poslovanje same tvrtke. Mljekara trenutno zapošljava 36 osoba, a anketu je ispunio 31 zaposlenik, odnosno 86,11%. Ostalih 13,89% ispitanika su u vrijeme provođenja ankete bili na bolovanju. S obzirom da se radi o malom postotku zaposlenih koji nisu bili u mogućnosti pristupiti anketiranju, to neće utjecati na rezultate ankete.

### **4.1. Mljekara Euro-milk d.o.o.**

Mljekara Euro-milk d.o.o. smještena je u selu Beloslavec u općini Bedenica u Zagrebačkoj županiji. Članovi su Udruge hrvatskih malih mljekara. Mljekara je u privatnom vlasništvu, a vlasnici su Božidar Kuzmić i Ilica Kudelić. Moto tvrtke je: „S prirodom do zdravlja“, pa tako proizvode sireve, maslac i fermentirane proizvode bez upotrebe konzervansa i umjetnih aditiva. Mlijeko se prerađuje u novom suvremenom proizvodnom pogonu koji se prostire na 1400 m<sup>2</sup>.

Mljekara Euro-milk počela je s radom 13.11.1998. godine. Krenuli su s preradom 500 litara svježeg kravljeg mlijeka dnevno, a prvi proizvod bio je punomasni svježi sir. Svake godine povećavali su proizvodnju, broj zaposlenih, područje otkupa mlijeka, broj prodajnih

mjesta, prihode i dobit tako da danas prerađuju 22 000 - 25 000 litara mlijeka dnevno i proizvode više od 30 proizvoda. Njihovi proizvodi su: svježe mlijeko, svježi polumasni sir, svježi posni sir, sirutka, maslac, stepka, mliječni namaz, kajmak, grčki tip jogurta, čvrsti jogurt 3,2% m. m., tekući jogurt 2,8% i 3,2% m. m., kiselo vrhnje 12% i 20% m. m., mileram, plemićki sir, plemićki sir s crvenom paprikom, sir Dragec dimljeni, sir Dragec sušeni, sir Dragec s crvenom paprikom, sir Dragec sa zelenim paprom, sir Dragec s češnjakom, sir Škripavac. Svoje proizvode plasiraju na tržište cijele Hrvatske putem prodajnih lanaca Kaufland, Interspar, KTC, Metro, Konzum te brojnih malih prodavaonica. Također opskrbljuju brojne pekare i slastičarnice na području Zagrebačke županije.



Slika 2. Mljekara Euro-milk d.o.o.

Izvor: <http://www.euomilk.hr/18-godina-mljekare-euro-milk/>

Surađuju sa 160 kooperanata iz 6 županija Republike Hrvatske: Zagrebačke, Varaždinske, Krapinsko-zagorske, Koprivničko-križevačke, Bjelovarsko-bilogorske i Virovitičko-podravske županije. Kontinuiranim radom na održavanju kvalitete, sustavom kontrola i stalnim promocijama svojih proizvoda Euro-milk d.o.o. svake godine povećava tržište, broj zaposlenih i kapacitete prerade mlijeka i proizvodnje mliječnih proizvoda.<sup>26</sup>

---

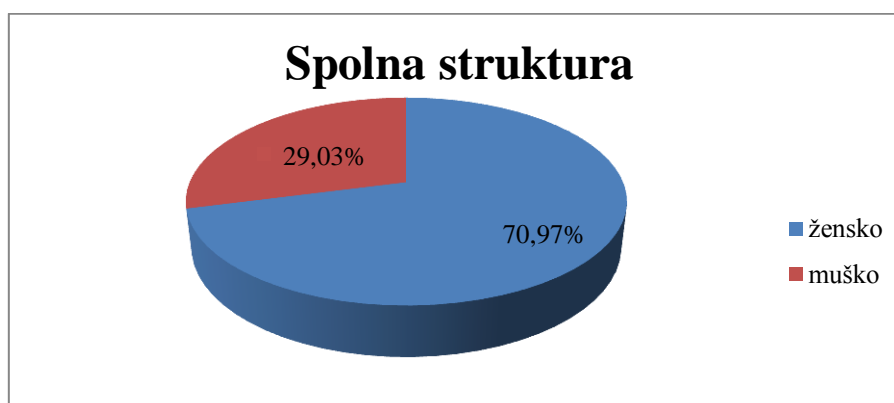
<sup>26</sup> <http://www.euomilk.hr/>

## 4.2. Rezultati ankete

U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja u tri cjeline, a analiza prati slijed pitanja u anketi.

### 4.2.1. Socio-demografski podaci

Prvo pitanje odnosilo se na spol zaposlenika. Od ukupno 31 osobe zaposlene u mljekari Euro-milk d.o.o. koja je pristupila anketiranju njih 22 ili 70,97% bile su žene, dok je muškaraca samo 9 odnosno 29,03%. U grafikonu 1 prikazana je spolna struktura zaposlenih. Analizom se može zaključiti da u mljekari većinu zaposlenih čine žene.

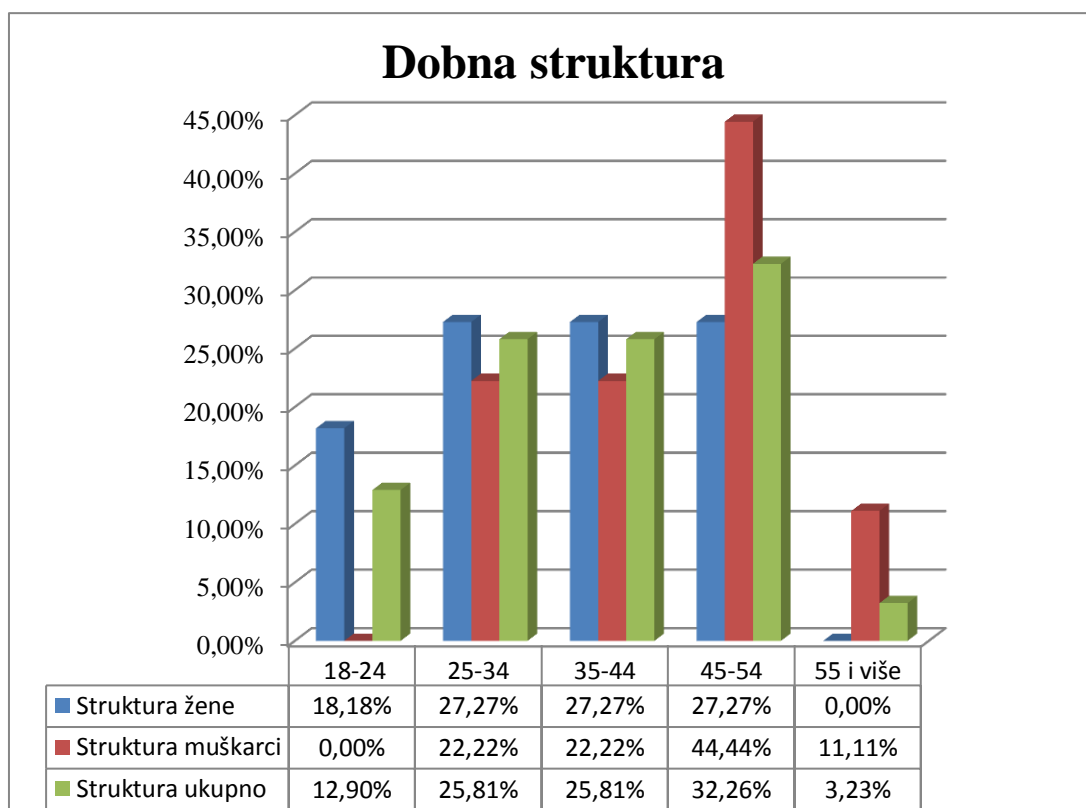


Grafikon 1. Spolna struktura

Izvor: Izradila autorica

Drugo pitanje odnosilo se na dob zaposlenika. Iz grafikona 2 vidljivo je da od ukupnog broja zaposlenih najveći broj njih je u dobi od 45 do 54 godine, ukupno 32,26%. Potom slijede zaposlenici u dobi od 25 do 34, odnosno 35 do 44 godine sa po 25,81% u ukupnoj strukturi. Zaposlenih u dobi od 18 do 24 godine ima 12,90% dok je najmanji broj zaposlenih u dobi od 55 i više godina, njih svega 3,23%. Ako se dobna struktura sagleda po spolovima može se zaključiti da je najviše žena u dobi od 25 do 34, 35 do 44 odnosno 45 do 54 godine sa po 27,27% u ukupnoj strukturi zaposlenih. Žena u dobi od 55 i više godina nema dok je onih u dobi od 18 do 24 godine svega 18,18%. Muškaraca s druge strane, najviše ima u dobi od 45 do 54 godine, njih 44,44%, onih u dobi od 25 do 34 te 35 do 44 godine ima 22,22%, a onih od 55 i više godine ima 11,11%, dok muškaraca u dobi od 18 do 24 godine u firmi nema. Iz navedenog se može zaključiti da je preko 50% zaposlenih starije od 35 godina.



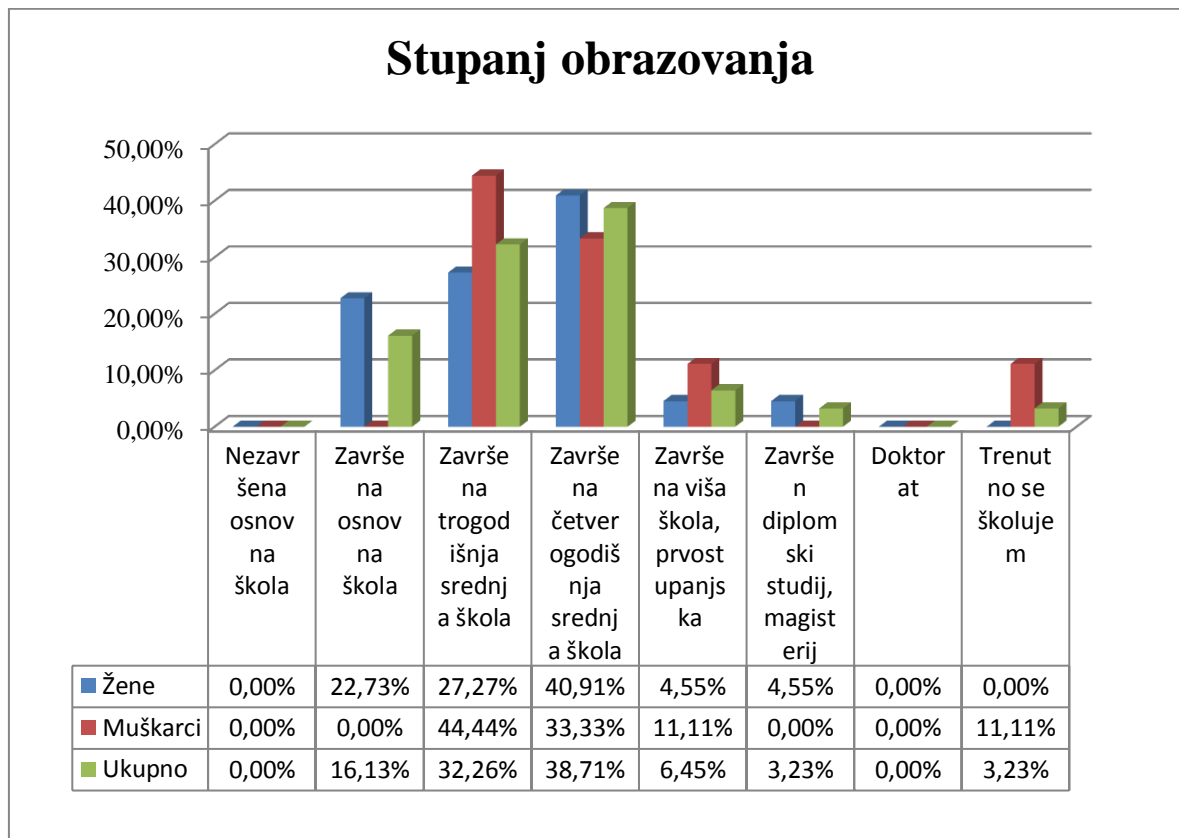


Grafikon 2. Dobna struktura

*Izvor: Izradila autorica*

U trećem pitanju pitalo se zaposlenike koji im je završen stupanj obrazovanja. Kao što se može vidjeti u grafikonu 3 od ukupnog broja zaposlenih najviše ih ima završenu četverogodišnju srednju školu, njih 38,71%. Oko 32,26% ima završenu trogodišnju srednju školu, dok ih 16,13% ima završenu osnovnu školu. Dvoje ljudi odnosno 6,45% ima završenu višu školu, dok jedna osoba, 3,23%, ima magisterij, a jedna 3,23% se još školuje. Osoba s nezavršenom osnovnom školom niti sa doktoratom u mljekari nema. Ukoliko se stupanj obrazovanja sagleda po spolovima dolazi se do slijedećeg zaključka. Najviše žena, 40,91% ima završenu četverogodišnju srednju školu, dok najviše muškaraca, njih 44,44% ima završenu trogodišnju srednju školu. Od ukupnog broja žena 27,27% ima završenu trogodišnju srednju školu, a 22,73% završenu osnovnu školu. Ni jedna žena se ne školuje, nema doktorat ili nezavršenu osnovnu školu, dok po jedna, tj 4,55% ima završenu višu školu odnosno magisterij. Od muškaraca njih 33,33% ima završenu četverogodišnju školu, po 11,11% ima završenu višu školu ili se još školuje, dok nema ni jednog muškarca s nezavršenom ili završenom osnovnom školom, magisterijem i doktoratom. Analizom stečenih zanimanja zaposlenih utvrđeno je da je dio radnika nekvalificiran, dio ih je ekonomskog smjera, troje je kuhara, dvoje poljoprivrednog smjera, dok je po jedan mljekarski tehničar, trgovac, frizer, grafičar, autolimar, elektromehaničar, krojač, vozač,

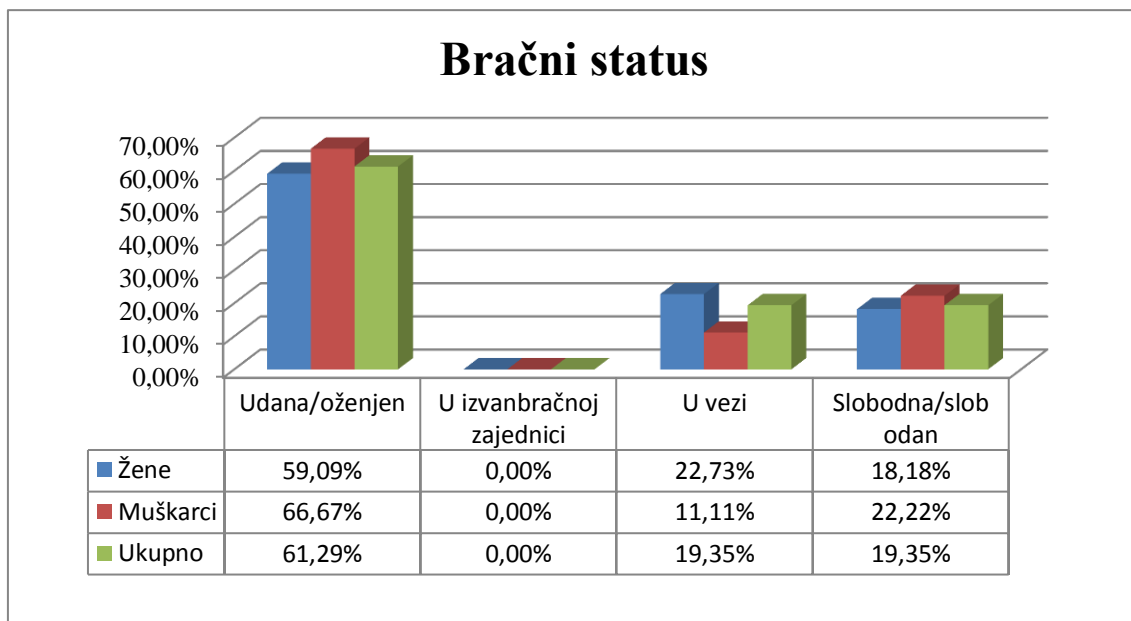
tajnica, komercijalist, strojar, ugostitelj, medicinski smjer, pedagoški i opća gimnazija. Na temelju navedenog dolazi se do zaključka da je najviše zaposlenika sa srednjom stručnom spremom te da je stupanj obrazovanja podjednak za žene i muškarce.



Grafikon 3. Stupanj obrazovanja zaposlenih

Izvor: Izradila autorica

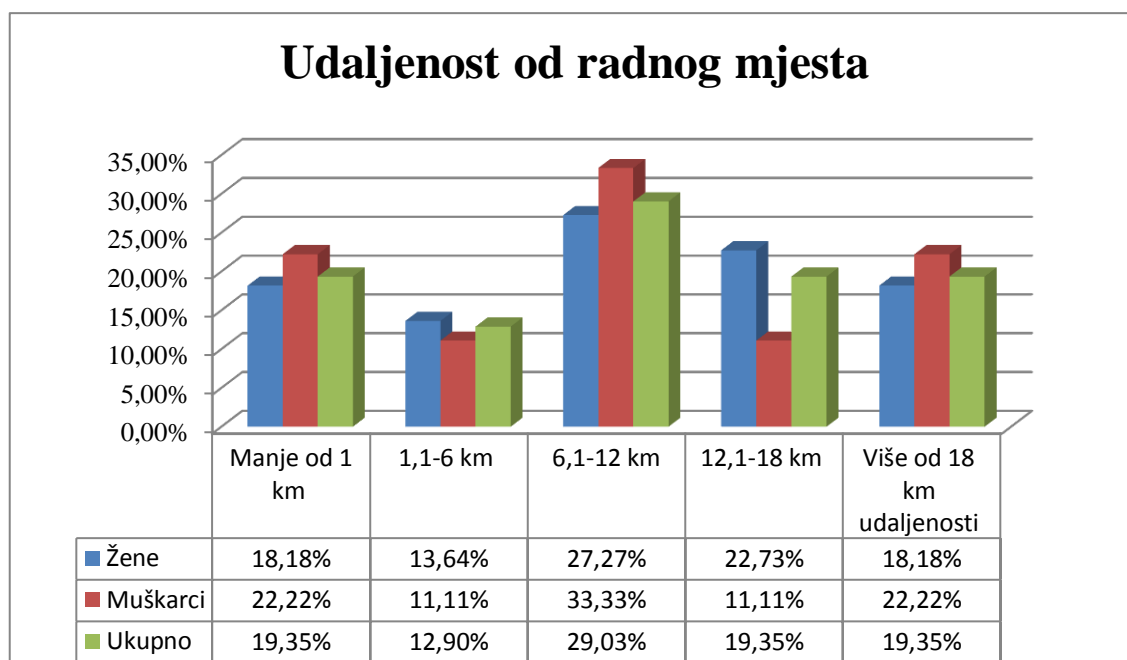
Analizom bračnog statusa u četvrtom pitanju iz grafikona 4 je vidljivo da je od ukupnog broja zaposlenika njih 61,29% u bračnoj zajednici, 19,35% je u vezi ili slobodno, dok nitko nije u izvanbračnoj zajednici. Od ukupnog broja žena 59,09% ih je udano, dok je s druge strane 66,67% muškaraca oženjeno. U vezi je 22,73% žena i 11,11% muškarac. Slobodno je 18,18% žena, odnosno 22,22% muškarca. Temeljem navedenog dolazi se do zaključka da je većina zaposlenih u bračnoj zajednici što je u proporcionalnom odnosu s dobnom strukturom zaposlenika.



Grafikon 4. Bračni status

Izvor: Izradila autorica

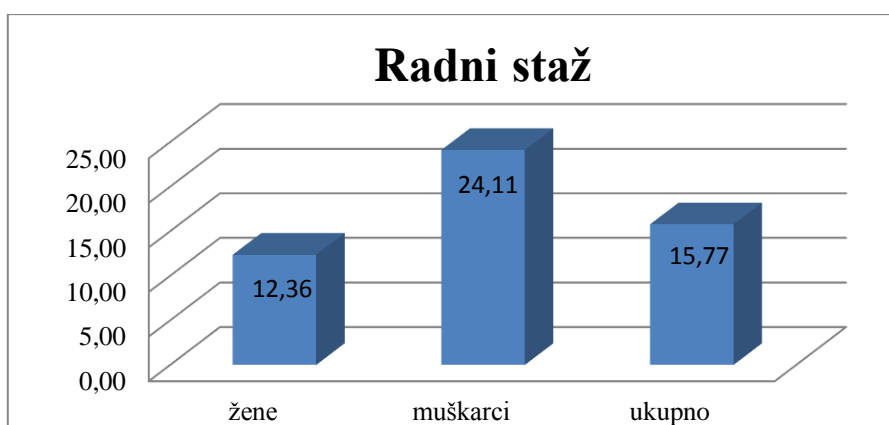
U petom pitanju analizirano je koliko zaposlenici žive udaljeni od radnog mjesta. Od ukupnog broja zaposlenih njih 29,03% živi na udaljenosti od 6,1 do 12 km od radnog mjesta, njih 19,35% živi na udaljenosti manjoj od 1 kilometar, odnosno na udaljenosti većoj od 12,1 kilometar od radnog mjesta dok 12,90% zaposlenika žive na udaljenosti od 1,1 do 6 kilometara. Iz tablice i grafikona 5 vidljivo je da žene žive bliže radnom mjestu. Njih 27,27% živi na udaljenosti od 6,1 do 12 kilometara udaljenosti od radnog mjesta, 22,73% ih živi na udaljenosti od 12,1 do 18 kilometara od radnog mjesta, 18,18% ih živi na udaljenosti manjoj od jednog kilometra, odnosno većoj od 18 kilometara. Samo 13,64% žena žive na udaljenosti od 1,1 do 6 kilometara. Najviše muškaraca, 33,33% živi na udaljenosti od 6,1 do 12 kilometara. Dvojica žive na udaljenosti manjoj od 1 kilometar ili na udaljenosti od većoj od 18 kilometara. Dok po jedan muškarac živi na udaljenosti 1,1 do 6 kilometara ili 12,1 do 18 kilometara. Iz svega dolazi se do zaključka da svi zaposlenici mljekare stanuju relativno blizu radnog mjesta. Samo ih je šestoro udaljeno od mljekare više od 18 kilometara. S obzirom na navedeno blizina radnom mjestu i činjenica da se radi o ruralnom području potvrđuje podatak da se velik dio zaposlenika privatno poznaje.



Grafikon 5. Udaljenost zaposlenika od radnog mjesta

Izvor: Izradila autorica

U šestom pitanju pitalo se zaposlenike koliko imaju godina radnog staža. Odgovori su se nalazili u rasponu od 1 do 34 godine. Prosječan radni staž zaposlenika je 15,77 godina. Prosječan radni staž žena je 12,36 godina, dok je prosječni radni staž muškaraca 24,11 godina što je vidljivo iz grafikona 6. Može se zaključiti da muškarci imaju više radnog staža od žena, te da prosječni radni staž svih zaposlenika odgovara njihovim godinama.

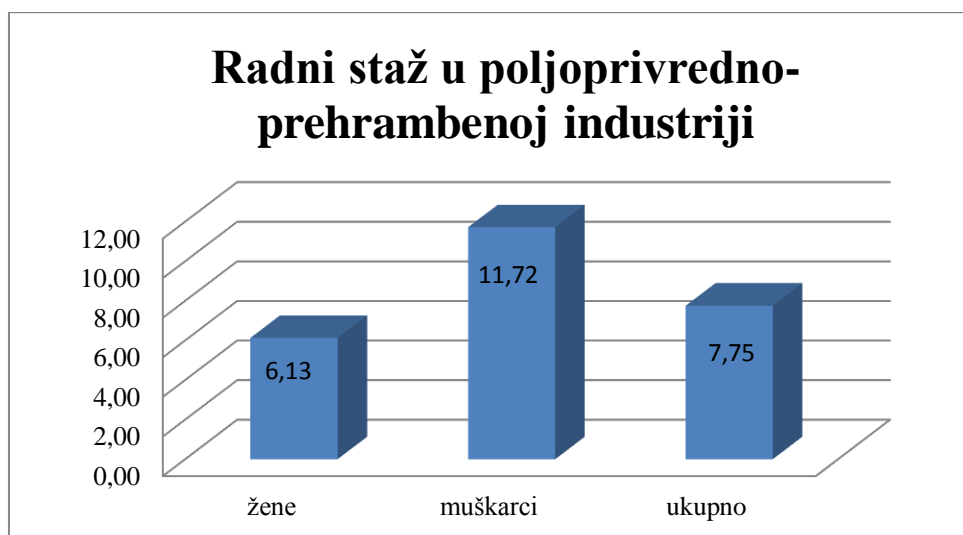


Grafikon 6. Ukupni radni staž zaposlenika

Izvor: Izradila autorica

Potom se u sedmom pitanju pitalo zaposlenike koliko dugo rade u poljoprivredno prehrambenoj industriji. Odgovori su varirali od jednog mjeseca pa do 30 godina. Iz

grafikona 7 vidljivo je da zaposlenici prosječno rade u poljoprivredno-prehrambenoj industriji 7,75 godina. Gledajući po spolovima žene prosječno rade 6,13 godina, dok muškarci prosječno rade 11,72 godine u poljoprivredno-prehrambenoj industriji. Ovdje se također može zaključiti da muškarci imaju dulji radni staž u ovom sektoru.



Grafikon 7. Radni staž zaposlenika u poljoprivredno-prehrambenoj industriji

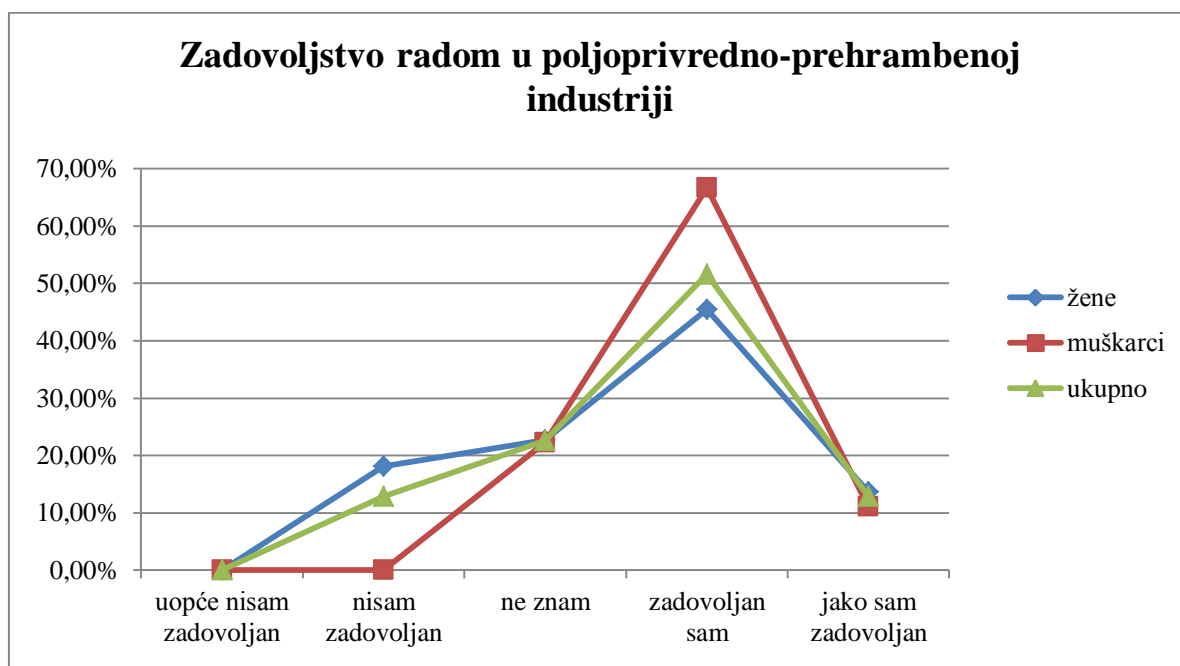
Izvor: Izradila autorica

Ova dva pitanja postavljena su s ciljem da se ispitanike uvede u drugi dio ankete koji se odnosi na njihove stavove o radu u poljoprivredno-prehrambenoj industriji.

#### 4.2.2. Stavovi o radu u poljoprivredno-prehrambenoj industriji

U osmom pitanju pitalo se zaposlenike u kojoj mjeri su zadovoljni radom u poljoprivredno-prehrambenoj industriji. Bili su ponuđeni odgovori od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nisam zadovoljan, 2: nisam zadovoljan, 3: ne znam, 4: zadovoljan sam i 5: jako sam zadovoljan. Prosječna ocjena zadovoljstva radom svih radnika je 3,65, za žene ona iznosi 3,55, dok je za muškarce 3,89. Iz navedenog proizlazi zaključak da su zaposlenici zadovoljni radom u poljoprivredno-prehrambenoj industriji, muškarci nešto više nego žene što je vidljivo iz grafikona 8. Nitko se nije izjasnio da nije zadovoljan, njih 22,22% izjavilo je da ne zna dok ih je 66,67% izjavilo da su zadovoljni odnosno njih 11,11% je jako zadovoljno. S druge strane 18,18% žena je izjavilo da nije zadovoljno, 22,73% ih ne zna, njih 45,45% je zadovoljno dok ih je 13,64% jako zadovoljno. Gledajući ukupnu strukturu nitko od zaposlenika nije u potpunosti nezadovoljan, 12,90% ih nije zadovoljno, 22,58% ih ne zna, 51,61% ih je zadovoljno dok ih je 12,90 % jako zadovoljno. Iz navedenog se može zaključiti da je više od pola zaposlenika zadovoljno radom u ovom

sektoru što se može povezati s prethodnim pitanjem o dužini radnog staža koji odgovara razini zadovoljstva radom u poljoprivredno-prehrambenoj industriji.



Grafikon 8. Zadovoljstvo radom u poljoprivredno-prehrambenoj industriji

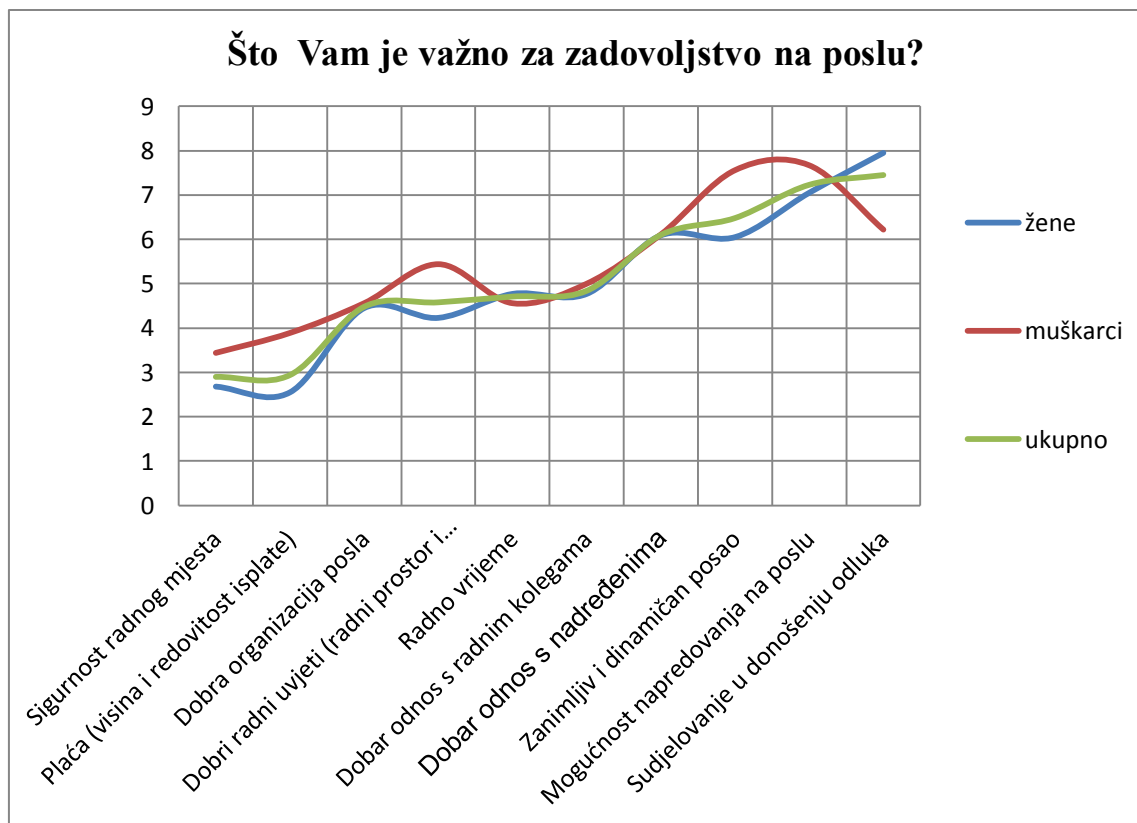
Izvor: Izradila autorica

U devetom pitanju zaposlenici su zamoljeni da rangiraju ocjenom od 1 do 10 što im je najvažnije za zadovoljstvo na poslu. S 1 su ocijenili segment koji im je najvažniji, a s 10 onaj koji im je najmanje važan. Kao što je vidljivo iz tablice 1, zaposlenicima je najvažnija sigurnost radnog mjesta, zatim plaća, pa dobra organizacija posla i dobri radni uvjeti. Na petom mjestu je radno vrijeme, dobar odnos s radnim kolegama i s nadređenima, potom zanimljiv i dinamičan posao te mogućnost napredovanja, dok im je najmanje važno sudjelovanje u donošenju odluka. Gledajući po spolovima ženama je najvažnija plaća i sigurnost radnog mjesta, potom slijede dobri radni uvjeti i dobra organizacija posla, te radno vrijeme i dobar odnos s radnim kolegama. Zanimljiv i dinamičan posao je na sedmom mjestu, a potom slijedi dobar odnos s nadređenima, mogućnost napredovanja te naposljetku sudjelovanje u donošenju odluka. Kod muškaraca je nešto drugačiji raspored. Njima je također najvažnija sigurnost radnog mjesta i plaća, potom slijede radno vrijeme i dobra organizacija posla, dobar odnos s radnim kolegama te dobri radni uvjeti. Zatim je važan dobar odnos s nadređenima, sudjelovanje u donošenju odluka, zanimljiv i dinamičan posao te najmanje važna je mogućnost napredovanja na poslu.

Tablica 1. Važnost pojedinog segmenta za zadovoljstvo na poslu.

| Što Vam je važno za zadovoljstvo na poslu?         | žene |             | muškarci |             | ukupno |             |
|--|------|-------------|----------|-------------|--------|-------------|
| Sigurnost radnog mjesta                            | 59   | <b>2,68</b> | 31       | <b>3,44</b> | 90     | <b>2,90</b> |
| Plaća (visina i redovitost isplate)                | 56   | <b>2,55</b> | 35       | <b>3,89</b> | 91     | <b>2,94</b> |
| Dobra organizacija posla                           | 98   | <b>4,45</b> | 41       | <b>4,56</b> | 139    | <b>4,48</b> |
| Dobri radni uvjeti (radni prostor i oprema za rad) | 93   | <b>4,23</b> | 49       | <b>5,44</b> | 142    | <b>4,58</b> |
| Radno vrijeme                                      | 105  | <b>4,77</b> | 41       | <b>4,56</b> | 146    | <b>4,71</b> |
| Dobar odnos s radnim kolegama                      | 105  | <b>4,77</b> | 45       | <b>5,00</b> | 150    | <b>4,84</b> |
| Dobar odnos s nadređenima                          | 134  | <b>6,09</b> | 55       | <b>6,11</b> | 189    | <b>6,10</b> |
| Zanimljiv i dinamičan posao                        | 133  | <b>6,05</b> | 68       | <b>7,56</b> | 201    | <b>6,48</b> |
| Mogućnost napredovanja na poslu                    | 155  | <b>7,05</b> | 69       | <b>7,67</b> | 224    | <b>7,23</b> |
| Sudjelovanje u donošenju odluka                    | 175  | <b>7,95</b> | 56       | <b>6,22</b> | 231    | <b>7,45</b> |

Izvor: Izradila autorica



Grafikon 9. Važnost pojedinog segmenta za zadovoljstvo na poslu

Izvor: Izradila autorica

#### **4.2.3. Mišljenje o međuljudskim odnosima i postojanju neformalnih grupa unutar organizacije**

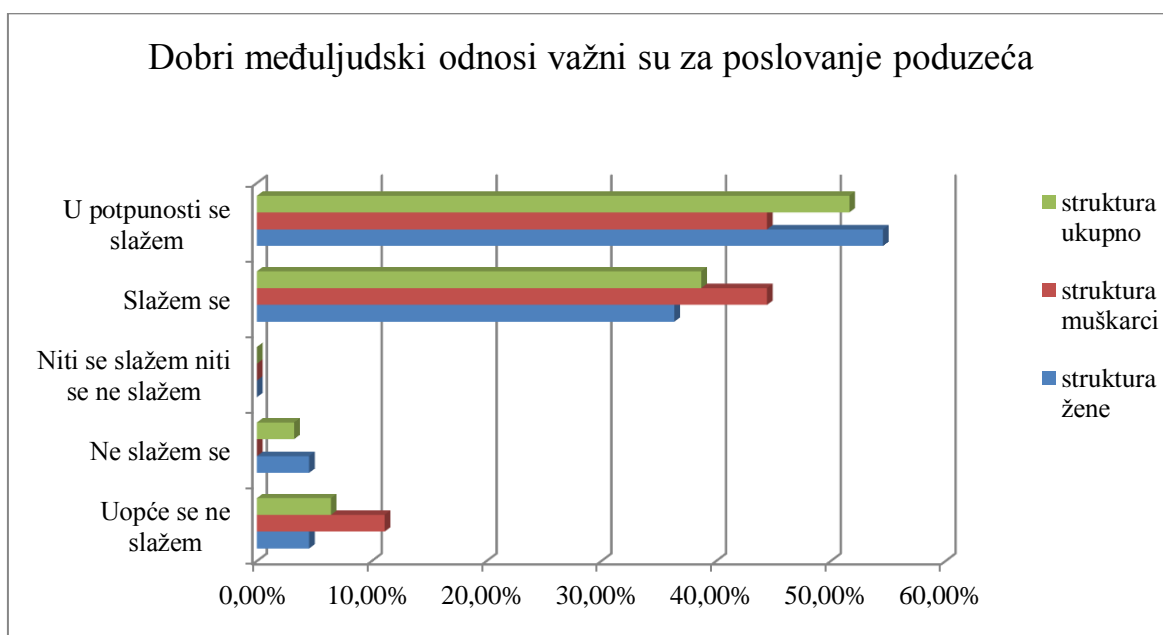
U trećem i posljednjem dijelu ankete tražilo se mišljenje zaposlenika o međuljudskim odnosima i postojanju neformalnih grupa unutar formalne organizacije. Navedeno je 20 tvrdnji, a zaposlenici su zamoljeni da odgovore u kojoj mjeri se slažu s pojedinom tvrdnjom. Rangirali su ih ocjenama od 1 do 5 gdje 1 znači uopće se ne slažem, 2 ne slažem se, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 slažem se, 5 u potpunosti se slažem s tvrdnjom. U tablici 2 prikazane su navedene tvrdnje, a interpretacija rezultata svake tvrdnje dovedena je u vezu sa spolom i prikazana je u nastavku.

Tablica 2. U kojoj se mjeri zaposlenici slažu s navedenim tvrdnjama

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Dobri međuljudski odnosi važni su za poslovanje poduzeća.   |
| 2.  | Unutar poduzeća vladaju dobri međuljudski odnosi.   |
| 3.  | Svakodnevni odlazak na posao ispunjava me zadovoljstvom   |
| 4.  | Unutar poduzeća raspodjela zadataka i zaduženja je korektna i pravedna  |
| 5.  | Kao osoba osjećam se prihvaćeno od strane svih svojih radnih kolega.  |
| 6.  | Kolege s kojima radim uvažavaju moj rad   |
| 7.  | Moj odnos s kolegama temelji se na uzajamnom povjerenju i poštovanju  |
| 8.  | Unutar poduzeća postoji nekoliko manjih, neformalnih grupa koje su se povezale temeljem zajedničkih interesa. |
| 9.  | Neformalne grupe su se formirale temeljem privatnih interesa.   |
| 10. | Neformalne grupe su se formirale temeljem učinka na radu.   |
| 11. | Pripadam nekoj od neformalnih grupa.  |
| 12. | S pripadnicima „svoje“ grupe družim se i privatno   |
| 13. | Smatram da su pripadnici „moje“ grupe učinkovitiji na radu od ostalih.  |
| 14. | Ja sam/a učinkovitiji/a sam kad radim u timu sa članovima „moje“ grupe nego kad radim s ostalima.             |
| 15. | Spremnija sam pomoći kolegama iz „moje grupe“.  |
| 16. | Lakše mi komunicirati s ljudima koje bolje poznajem.  |
| 17. | Razgovaramo o kolegama koji trenutno nisu prisutni  |
| 18. | Do informacija o događajima u poduzeću dolazim od članova „moje“ grupe  |
| 19. | Češće dolazim u konfliktne situacije s kolegama iz drugih grupa.  |
| 20. | Konflikte rješavam razgovorom.  |



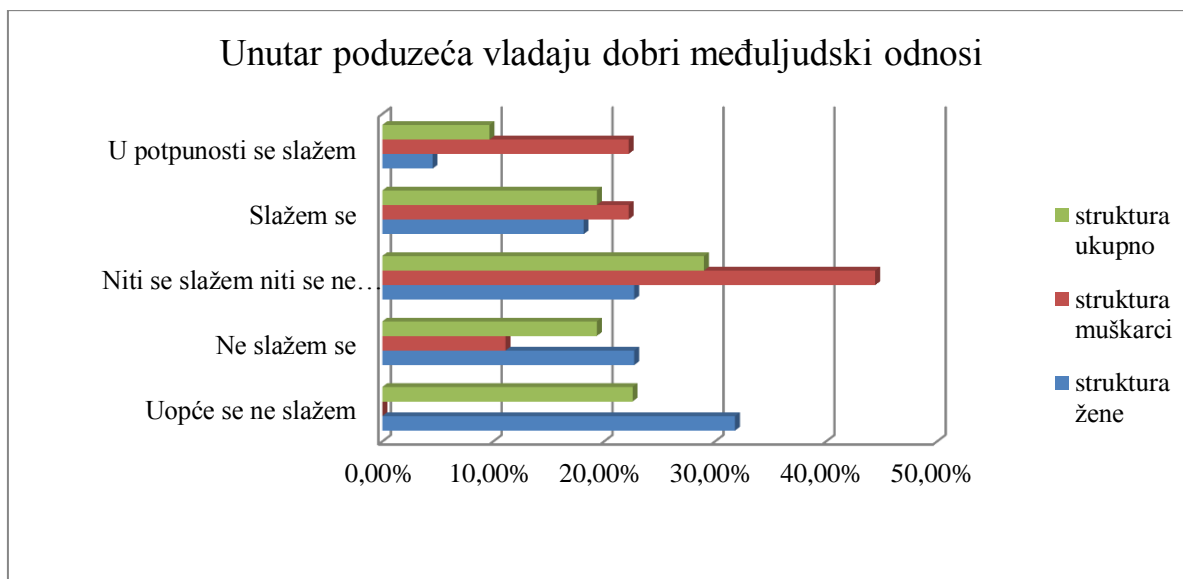
**Tvrđnja 1: Dobri međuljudski odnosi važni su za poslovanje poduzeća.** Iz grafikona 10 je vidljivo da se 51,61% zaposlenika u potpunosti slaže s navedenim, od toga 54,55% žena i 44,44% muškaraca. Slaže se 38,71% zaposlenika: 36,36% žena i 44,44% muškaraca. Nitko od zaposlenika nije neutralan po tom pitanju dok ih se 3,23% ne slaže s tvrdnjom i to samo žene. Njih 6,45% se uopće ne slaže, od toga 4,55% žena i 11,11% muškaraca. Prosječna ocjena je 4,26, odnosno 4,32 za žene i 4,11 za muškarce. Može se zaključiti da zaposlenici u velikoj većini smatraju da su dobri međuljudski odnosi važni za poslovanje poduzeća.



Grafikon10. Dobri međuljudski odnosi važni su za poslovanje poduzeća

Izvor: Izradila autorica

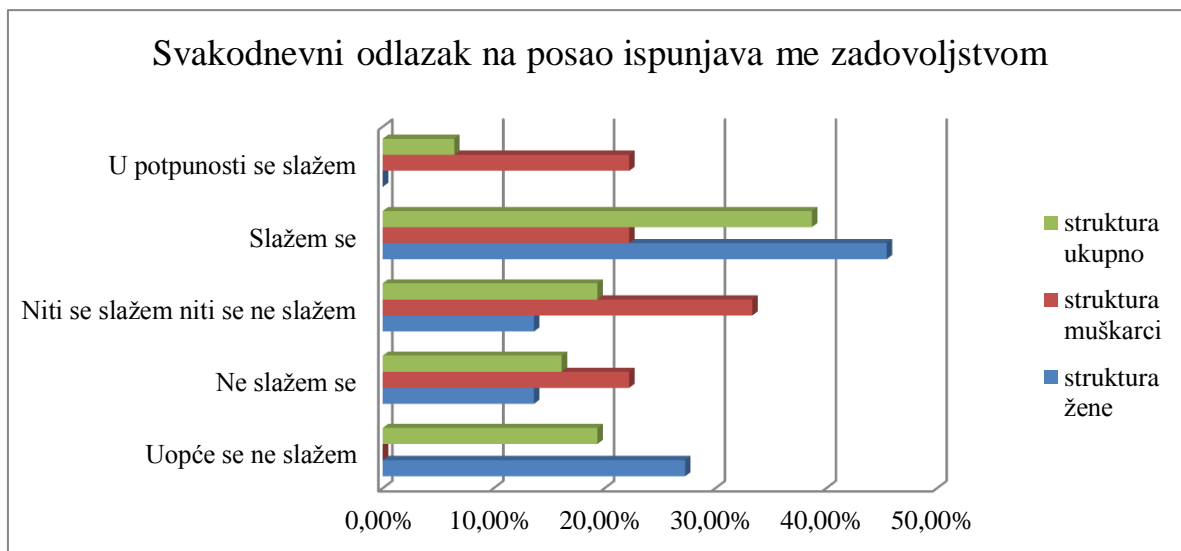
**Tvrđnja 2: Unutar poduzeća vladaju dobri međuljudski odnosi.** Ovu tvrdnju zaposlenici su ocijenili prosječnom ocjenom 2,74, žene su dale ocjenu 2,41, a muškarci 3,56. Žene se ne slažu s ovom tvrdnjom dok su muškarci neutralni po tom pitanju. Iz grafikona 11 je vidljivo da se 22,58% zaposlenika uopće ne slaže s ovom tvrdnjom, sve žene. Ne slaže se 19,35% zaposlenika, od toga 22,73% žena i 11,11% muškaraca. Neutralno je 29,03% zaposlenika, 22,73% žene i 44,44% muškaraca. S tom tvrdnjom slaže se 19,35% zaposlenika, 18,18% žena i 22,22% muškaraca. U potpunosti se slaže 9,68% zaposlenika, 4,55% žena i 22,22% muškaraca. Iz navedene analize proizlazi zaključak da žene smatraju da u poduzeću ne vladaju dobri međuljudski odnosi, dok su muškarci suprotnog mišljenja. Može se reći da među muškarcima vladaju bolji međuljudski odnosi nego među ženama.



Grafikon 11. Unutar poduzeća vladaju dobri međuljudski odnosi

Izvor: Izradila autorica

**Tvrđnja 3: Svakodnevni odlazak na posao ispunjava me zadovoljstvom.** Iz grafikona 12 je vidljivo da se najveći broj zaposlenika izjasnio da se slaže s ovom tvrdnjom, njih 38,71%, 45,45% žena te 22,22% muškaraca. U potpunosti se slaže 6,45% zaposlenika i to samo muškarci. S navedenom tvrdnjom uopće se ne slaže 19,35% zaposlenika, redom sve žene. Ne slaže se 16,13% zaposlenika, 13,64% žena te 22,22% muškaraca. Neutralno je 19,35% zaposlenika, i to 13,64% žena i 33,33% muškaraca. Žene su dale prosječnu ocjenu za ovu tvrdnju 2,77, a muškarci 3,44. Vidimo da svakodnevni odlazak na posao više ispunjava zadovoljstvom muškarce nego žene. Prosječna ocjena je 2,97 što znači da su zaposlenici gledano na razini cijelog poduzeća neutralni. Uspoređujući ovu tvrdnju s prethodnom može se reći da žene manje ispunjava zadovoljstvom odlazak na posao jer su im međusobni odnosi lošiji.

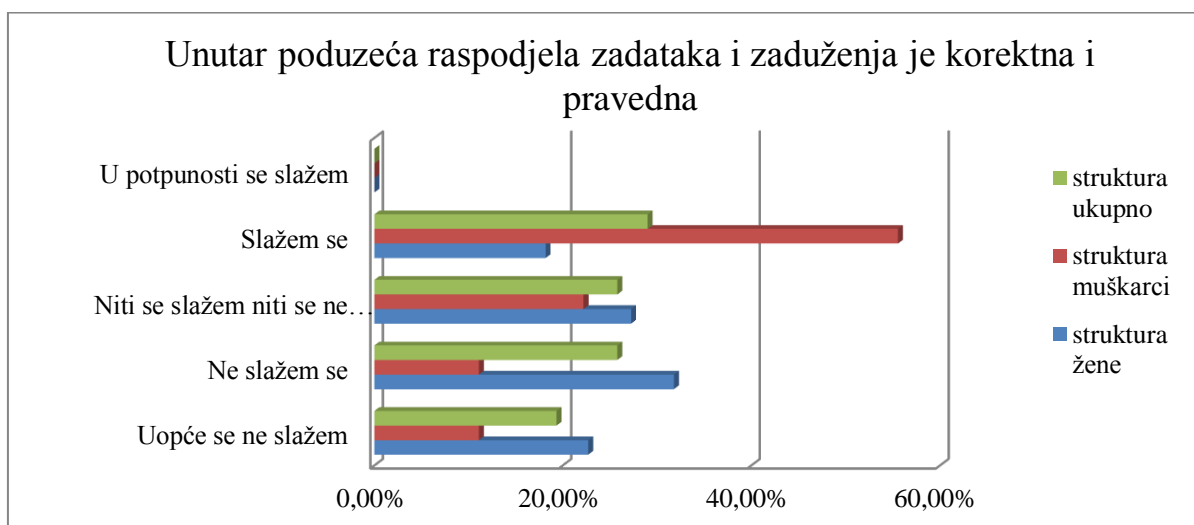


Grafikon 12. Svakodnevni odlazak na posao ispunjava me zadovoljstvom

Izvor: Izradila autorica

**Tvrdnja 4: Unutar poduzeća raspodjela zadataka i zaduženja je korektna i pravedna.**

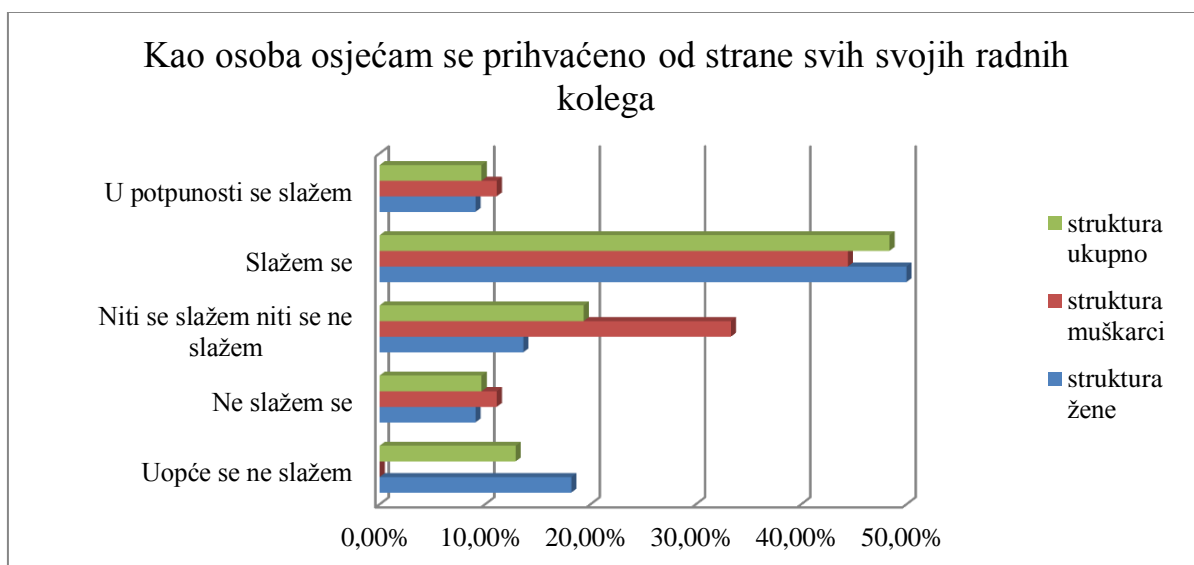
S ovom tvrdnjom se nitko od zaposlenika ne slaže u potpunosti što je prikazano grafikonom 13. Čak 55,56% muškaraca slaže se s ovom tvrdnjom i samo 18,18% žena. Neutralno je 25,81% zaposlenika, 27,27% žena i 22,22% muškaraca. Ne slaže se 25,81% zaposlenika, 31,82% žena i 11,11% muškaraca, dok se uopće ne slaže 19,35% zaposlenika, 22,73% žena i 11,11% muškaraca. Prosječna ocjena je 2,65. Žene su dale prosječnu ocjenu 2,41, a muškarci 3,22. Ovdje se može zaključiti da žene smatraju da raspodjela posla nije pravedna, što se može povezati s činjenicom da ih i odlazak na posao ispunjava manjim zadovoljstvom nego muškarce.



Grafikon 13. Unutar poduzeća raspodjela zadataka i zaduženja je korektna i pravedna.

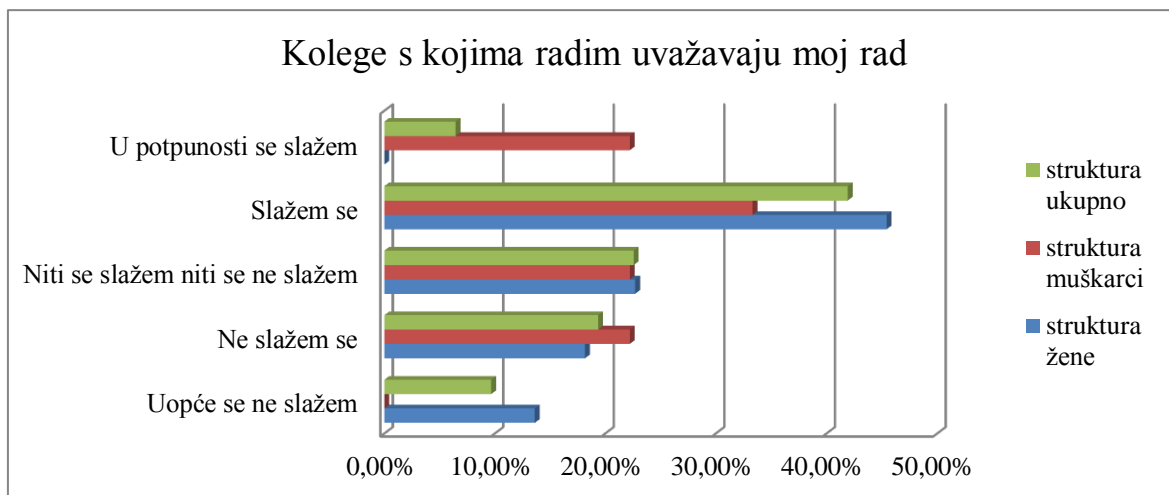
Izvor: Izradila autorica

**Tvrđnja 5: Kao osoba osjećam se prihvaćeno od strane svih svojih radnih kolega.** S ovom tvrdnjom u potpunosti se slaže 9,68% zaposlenika, 9,09% žena te 11,11% muškaraca. Ukupno 48,39% zaposlenika slaže se s ovom tvrdnjom, 50,00% žena i 44,44% muškaraca. Zaposlenika koju se niti slažu niti ne slažu ima 19,35%, 13,64% žena i 33,33% muškaraca. Ne slaže se samo 9,68% zaposlenika, 9,09% žena i 11,11% muškaraca, dok se uopće ne slaže 12,90% zaposlenika, sve žene. Žene su ovu tvrdnju ocijenile sa 3,23, a muškarci sa 3,56, dok je prosječna ocjena 3,32. Iz navedenog proizlazi zaključak da se zaposlenici u velikoj mjeri osjećaju prihvaćeno od strane radnih kolega što je prikazano u grafikonu 14, dok se s tvrdnjom da u poduzeću vladaju dobri međuljudski odnosi nisu složili.



Grafikon14. Kao osoba osjećam se prihvaćeno od strane svih svojih radnih kolega  
Izvor: Izradila autorica

**Tvrđnja 6: Kolege s kojima radim uvažavaju moj rad.** Uopće se ne slažem reklo je 13,64% žena i ni jedan muškarac, a da se ne slažu 18,18% žena i 22,22% muškaraca. Srednju ocjenu dalo je 22,58% zaposlenika, 22,73% žena i 22,22% muškaraca. S tvrdnjom se slaže 41,94% zaposlenika, 45,45% žena i 33,33% muškaraca. U potpunosti se slaže 22,22% muškaraca, dok se ni jedna žena se slaže u potpunosti kao što je vidljivo u grafikonu 15. Žene su tvrdnju ocijenile sa 3, a muškarci 3,56. Prosječna ocjena je 3,16. Većina zaposlenika smatra da kolege s kojima rade cijene njihov rad što potvrđuje i prethodnu tvrdnju da se osjećaju prihvaćeno od strane svojih kolega.

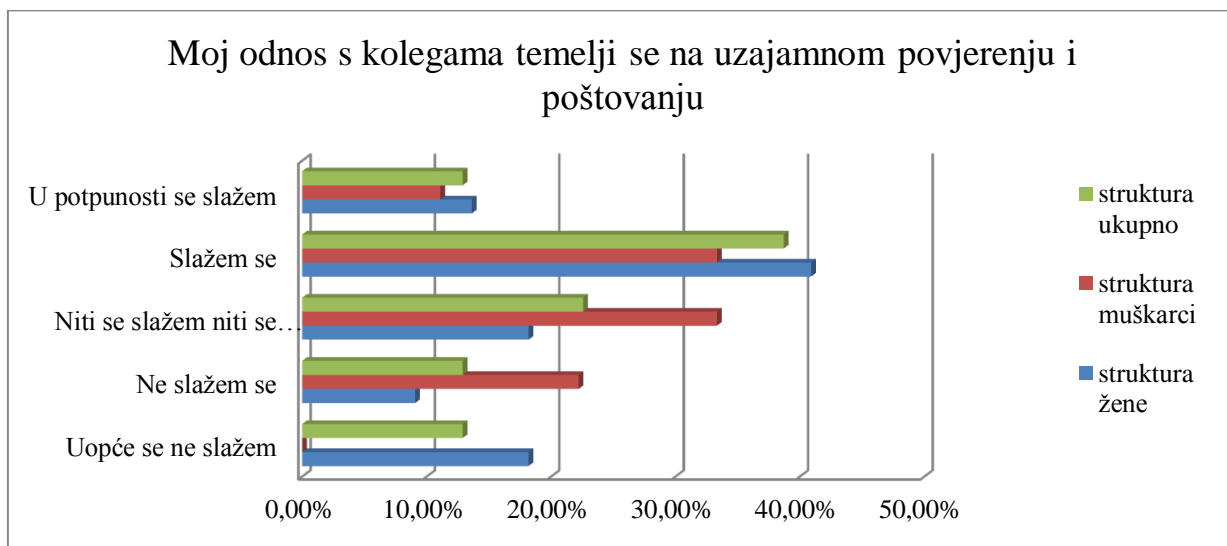


Grafikon 15. Kolege s kojima radim uvažavaju moj rad.

Izvor: Izradila autorica

**Tvrdnja 7: Moj odnos s kolegama temelji se na uzajamnom povjerenju i poštovanju.**

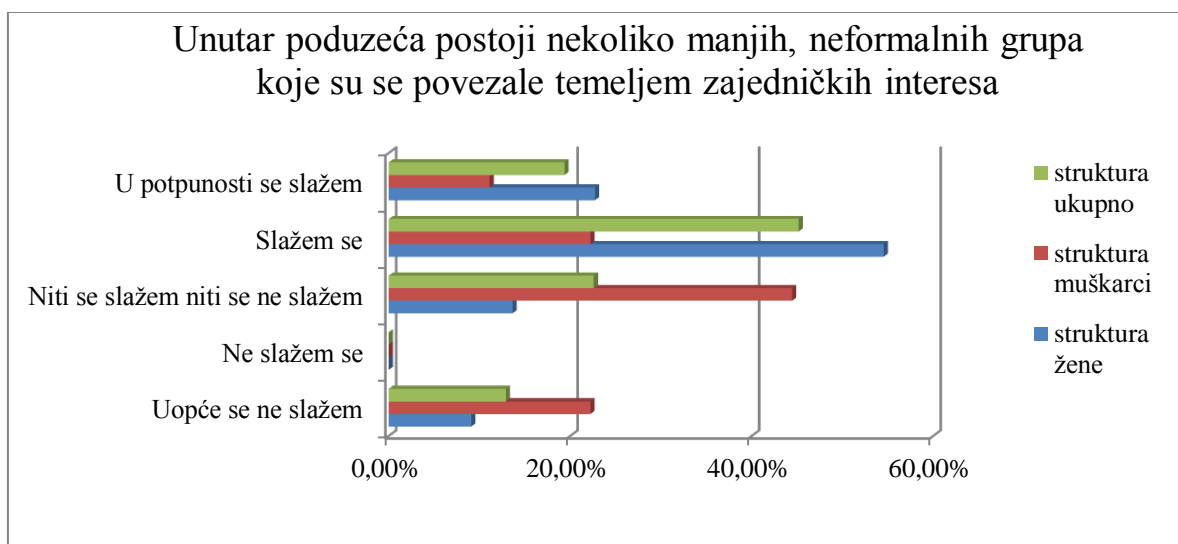
Analiza tvrdnje prikazana je grafikonom 16. Uopće se ne slaže ili se ne slaže 12,90% zaposlenika. Uopće se ne slaže 18,18%, a ne slaže se 9,09% žena, te 22,22% muškaraca. Niti se slaže niti ne slaže 22,58% zaposlenika, 18,18% žena i 33,33% muškaraca. S tvrdnjom se slaže 38,71% zaposlenika, 40,91% žena i 33,33% muškaraca, a u potpunosti se slaže 12,90% zaposlenika, 13,64% žena i 11,11% muškaraca. Prosječna ocjena kojom su zaposlenici ocijenili ovu tvrdnju je 3,26 što će reći da se zaposlenici niti slažu niti ne slažu s njom, ali ipak naginju pozitivnom odgovoru što je ponovo potvrda prethodnim tvrdnjama.



Grafikon 16. Moj odnos s kolegama temelji se na uzajamnom povjerenju i poštovanju

Izvor: Izradila autorica

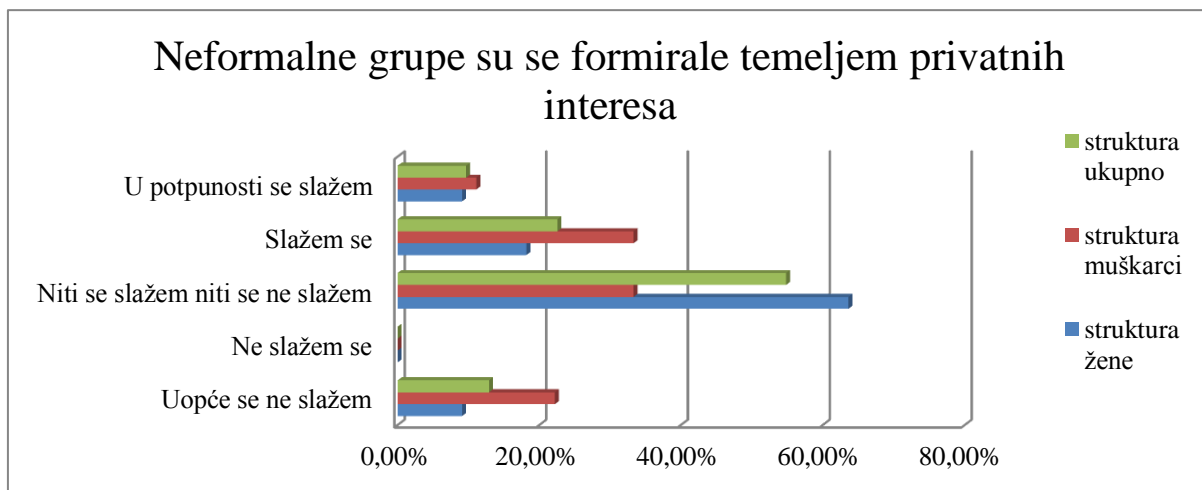
**Tvrđnja 8: Unutar poduzeća postoji nekoliko manjih, neformalnih grupa koje su se povezale temeljem zajedničkih interesa.** Kao što je vidljivo iz grafikona 17 s ovom tvrdnjom uopće se ne slaže 12,90% zaposlenika, nitko od zaposlenika se ne slaže. Neutralno je 22,58% zaposlenika, od toga 13,64% žena i 44,44% muškaraca. Slaže se 45,16% zaposlenika, od toga 54,55% žena i 22,22% muškaraca, dok se u potpunosti slaže 19,35% zaposlenika, od toga 22,73% žena te 11,11% muškaraca. Zaposlenici su ovu tvrdnju ocijenili ocjenom 3,58, žene su dale ocjenu 3,82, a muškarci 3. Iz toga proizlazi zaključak da se žene slažu da unutar poduzeća postoji nekoliko manjih neformalnih grupa koje su se povezale temeljem zajedničkih interesa, dok su muškarci neutralniji u ocjenjivanju što će reći da su žene su sklonije formiranju grupa od muškaraca.



Grafikon 17. Unutar poduzeća postoji nekoliko manjih, neformalnih grupa koje su se povezale temeljem zajedničkih interesa

Izvor: Izradila autorica

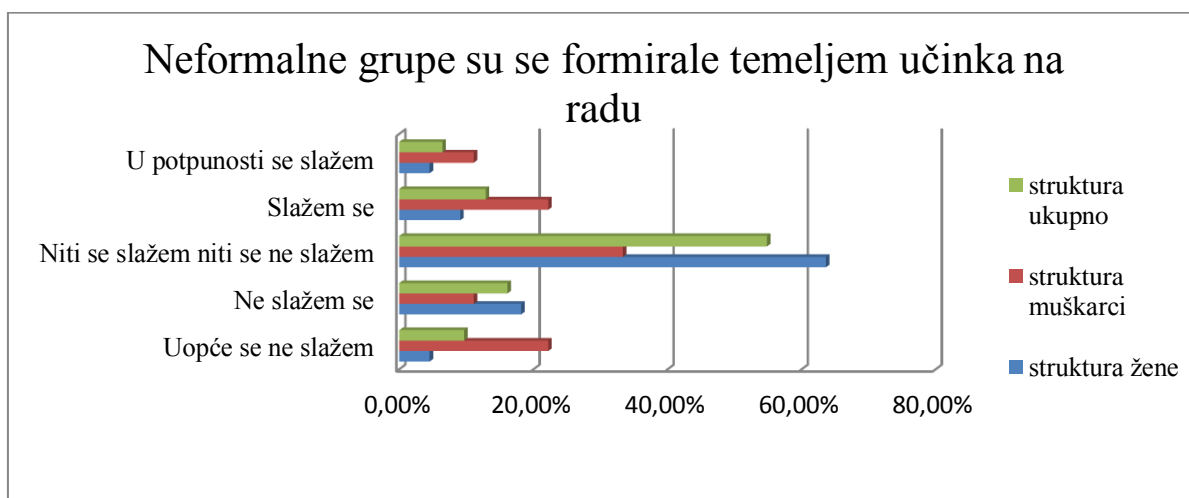
**Tvrđnja 9: Neformalne grupe su se formirale temeljem privatnih interesa.** O ovoj tvrdnji preko 50% zaposlenika, točnije 54,84% ima neutralan stav, od toga 63,64% žena i 33,33% muškaraca, što je prikazano grafikonom 18. S tvrdnjom se uopće ne slaže 12,90% zaposlenika, 9,09% žena i 22,22% muškaraca. S tvrdnjom se slaže 22,58% zaposlenika, 18,18% žena i 33,33% muškaraca, dok se u potpunosti slaže tek 9,68% zaposlenika, 9,09% žena i 11,11% muškaraca. Prosječna ocjena također je neutralna, 3,16, žene su je ocijenile s 3,18, a muškarci s 3,11. S obzirom na činjenice može se zaključiti da zaposlenici nisu sigurni da li su se neformalne grupe formirale temeljem privatnih interesa te su dali neodređene ocjene, ali ih se nešto veći broj složio s tvrdnjom što se može povezati s činjenicom da zaposlenici stanuju u blizinu radnog mjesta i poznaju se privatno.



Grafikon 18. Neformalne grupe su se formirale temeljem privatnih interesa

Izvor: Izradila autorica

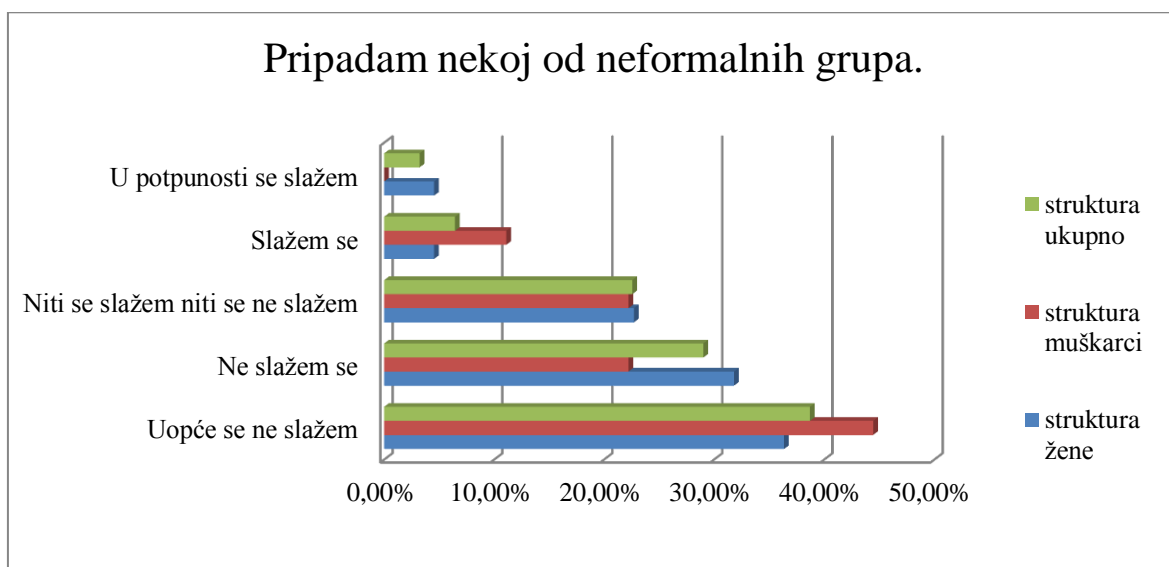
**Tvrđnja 10: Neformalne grupe su se formirale temeljem učinka na radu.** I na ovu tvrdnju o razlozima formiranja neformalnih grupa zaposlenici su ostali neutralni, i to u jednakom postotku kao i na prethodnu tvrdnju, dakle 54,84% što je prikazano grafikonom 19. Ipak, ovdje ih se u nešto većem postotku ne slažu s navedenom tvrdnjom, njih 9,68% ih se uopće ne slaže, 4,55% žena i 22,22% muškaraca, dok ih se ne slaže 16,13%, od toga 18,18% žena i 11,11% muškaraca. Sleže se 12,90% zaposlenika, 9,09% žena i 22,22% muškaraca, dok se u potpunosti slaže tek 6,45% zaposlenika, od toga 4,55% žena i 11,11% muškaraca. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 2,9 (2,91 žene, 2,89 muškarci). Kad usporedimo dvije tvrdnje o razlozima formiranja neformalnih grupa može se zaključiti da veći broj zaposlenika smatra da su se one formirale temeljem privatnih interesa.



Grafikon 19. Neformalne grupe su se formirale temeljem učinka na radu

Izvor: Izradila autorica

**Tvrđnja 11: Pripadam nekoj od neformalnih grupa.** Ovu tvrdnju zaposlenici su ocijenili ocjenom 2,06, žene 2,09, a muškarci s 2; što će reći da se ne slažu s njom. Uopće se ne slaže 38,71% zaposlenika, 36,36% žena i 44,44% muškaraca. Da se ne slažu reklo je 29,03% zaposlenika, 31,82% žena i 22,22% muškaraca. Srednju ocjenu dalo je 22,58% zaposlenika, 22,73% žena i 22,22% muškaraca. Da se slažu reklo je 6,45% zaposlenika, 4,55% žena i 11,11% muškaraca, dok se u potpunosti slaže samo 3,23% zaposlenika, i to žena. Analiza ove tvrdnje, prikazane u grafikonu 20, izuzetno je zanimljiva iz razloga što je većina zaposlenika izjavila da se ne slaže s njom, što znači da oni sami smatraju da ne pripadaju ni jednoj od neformalnih grupa za koje je preko 50% njih u osmoj tvrdnji izjasnilo da postoje.

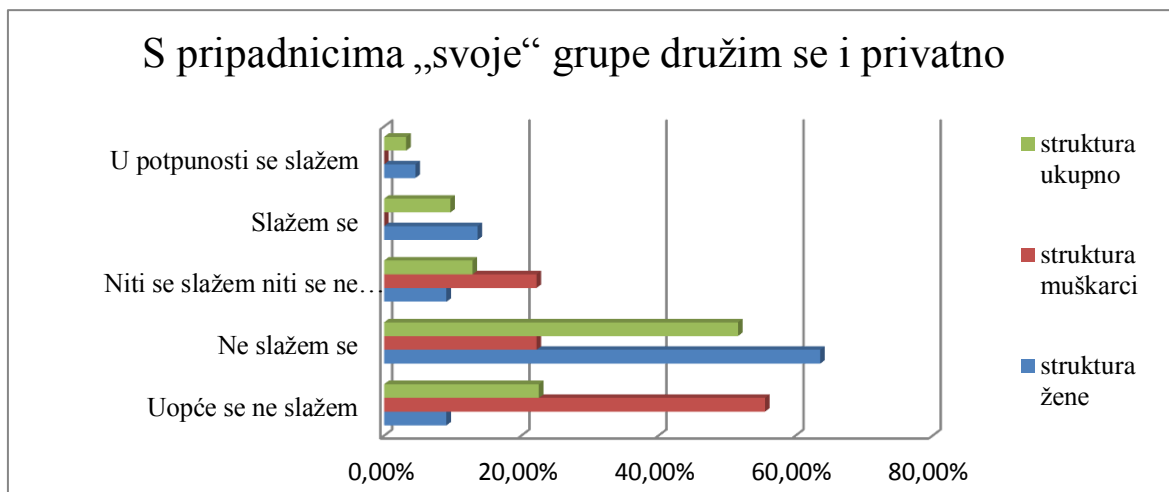


Grafikon 20. Pripadam nekoj od neformalnih grupa

Izvor: Izradila autorica

**Tvrđnja 12: S pripadnicima „svoje“ grupe družim se i privatno.** Iz grafikona 21 vidljivo je da se 22,58% zaposlenika uopće ne slaže s ovom tvrdnjom, 9,09% žena i 55,56% muškaraca. Ne slaže se 51,61% zaposlenika od toga 63,64% žena i 22,22% muškaraca. Niti se slaže niti ne slaže 12,90% njih, 9,09% žena i 22,22% muškaraca, dok se slaže odnosno u potpunosti se slaže 9,68%, tj 3,23% zaposlenika, i to samo žene. Žene su dale prosječnu ocjenu 2,41, muškarci 1,67, dok je prosječna ocjena na razini svih zaposlenih 2,19 iz čega proizlazi zaključak da se zaposleni ne družu privatno osim nekolicine žena. Ovaj zaključak je u suprotnosti s činjenicom da se zaposlenici poznaju privatno, što će reći da iako se poznaju, ne družu se.



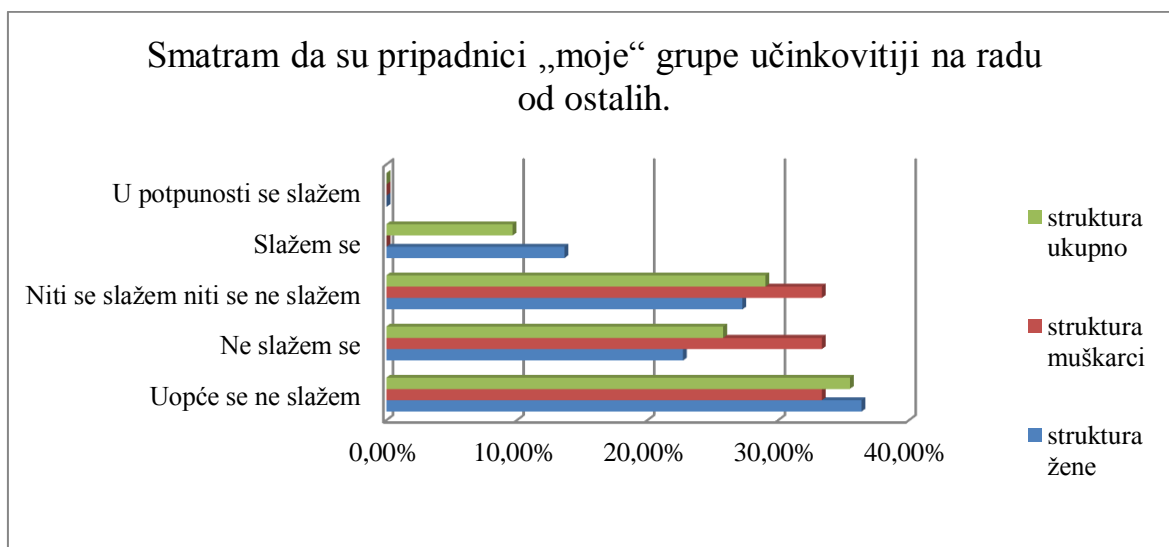


Grafikon 21. S pripadnicima „svoje“ grupe družim se i privatno

Izvor: Izradila autorica

**Tvrdnja 13: Smatram da su pripadnici „moje“ grupe učinkovitiji na radu od ostalih.**

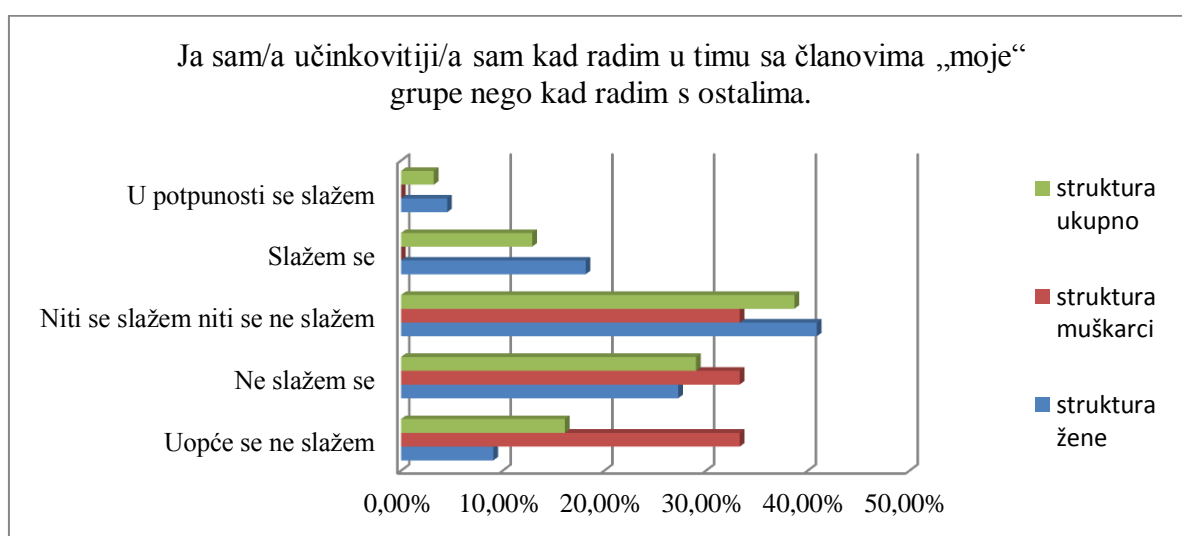
S ovom tvrdnjom nitko se u potpunosti ne slaže kao što je vidljivo iz grafikona 22. Slaže se tek 9,68% zaposlenika, samo žene. Niti se slaže niti ne slaže 29,03% zaposlenika 27,27% žena i 33,33% muškaraca. Ne slaže se 25,81% zaposlenika, 22,73% žena i 33,33% muškaraca. Uopće se ne slaže 35,48% zaposlenika, 36,36% žena i 33,33% muškaraca. Zaposlenici su dali prosječnu ocjenu 2,13, žene 2,18, a muškarci 2. Iz navedenog proizlazi zaključak da zaposlenici ne smatraju da su ljudi s kojima se više druže učinkovitiji u radu od ostalih što se može staviti u vezu s desetom tvrdnjom u kojoj su zaposlenici ne smatraju da su se grupe povezale temeljem učinka na radu.



Grafikon 22. Smatram da su pripadnici „moje“ grupe učinkovitiji na radu od ostalih

Izvor: Izradila autorica

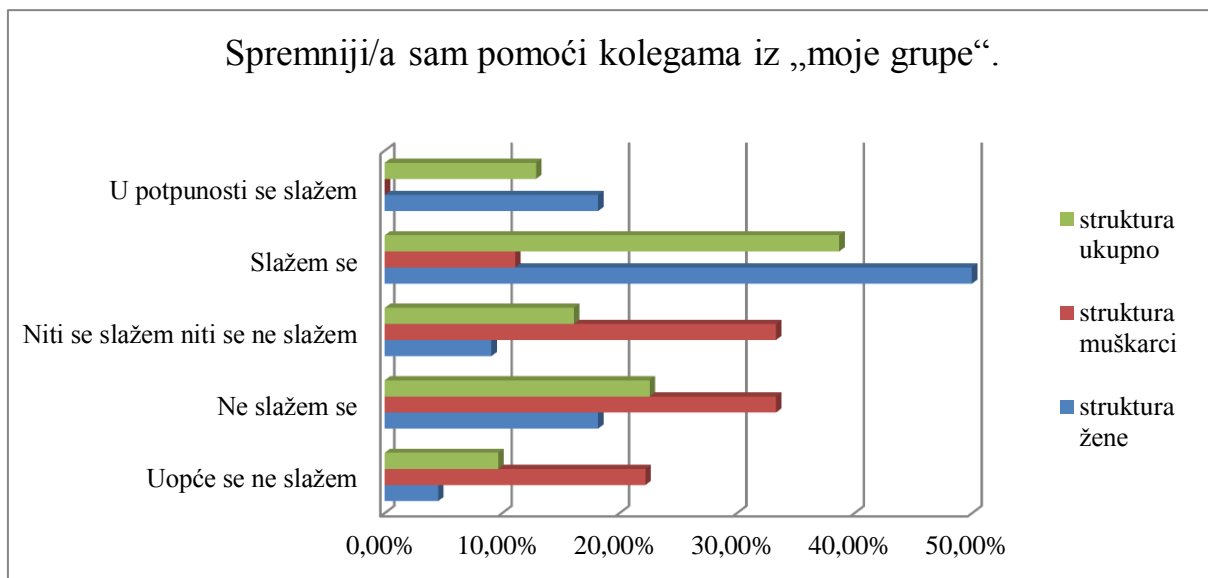
**Tvrđnja 14: Ja sam/a učinkovitiji/a sam kad radim u timu sa članovima „moje“ grupe nego kad radim s ostalima.** Žene su ovu tvrdnju ocijenile s 2,82, muškarci s 2, dok je prosječna ocjena 2,58. Od ukupno ispitanih njih 16,13% uopće se ne slaže s ovom tvrdnjom, 9,09% žena i 33,33% muškaraca. ne slaže se 29,03% zaposlenih, 27,27% žena i 33,33% muškaraca. Neutralno je 38,71% zaposlenih, 40,91% žena i 33,33% muškaraca. S tvrdnjom se slaže ili se u potpunosti slaže 12,90% odnosno 3,23% zaposlenih, redom sve žene što je prikazano u grafikonu 23. Iz analize ove tvrdnje može se zaključiti da zaposlenici smatraju da na njihovu učinkovitost ne utječu ili vrlo malo utječu osobe s kojima rade.



Grafikon 23. Ja sam/a učinkovitiji/a sam kad radim u timu sa članovima „moje“ grupe nego kad radim s ostalima

Izvor: Izradila autorica

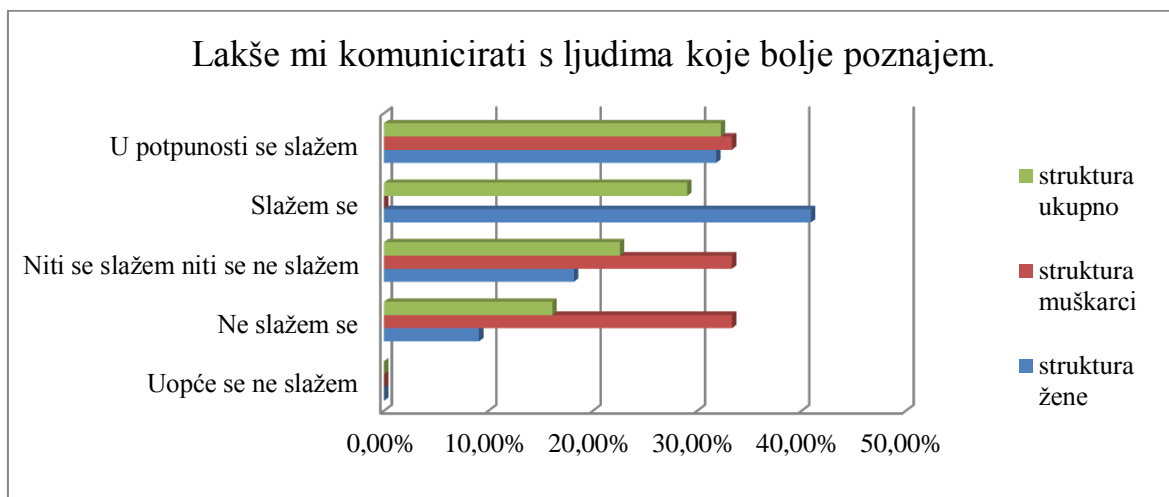
**Tvrđnja 15: Spremniji/a sam pomoći kolegama iz „moje grupe“.** S ovom tvrdnjom uopće se ne slaže 9,68% ispitanih, 4,55% žena i 22,22% muškaraca. Da se ne slaže reklo je 22,58% zaposlenih, 18,18% žena i 33,33% muškaraca. Neutralno je 16,13% zaposlenih, 9,09% žena i 33,33% muškaraca. Da se slaže odgovorilo je 38,71% zaposlenih, od čega 50,00% žena i 11,11% muškaraca. Dok se u potpunosti slaže 12,90% zaposlenih, sve žene, što je vidljivo iz grafikona 24. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 3,23, žene su je ocijenile sa 3,59, a muškarci s 2,33. Žene su ovu tvrdnju ocijenile visokom ocjenom, a u tvrdnji 11 su se izjasnile da ne pripadaju ni jednoj neformalnoj grupi. Iz svega navedenog može se reći da su žene spremnije pomoći kolegama s kojima su u boljim odnosima i slažu se s navedenom tvrdnjom dok se muškarci ne slažu što će reći da njima nije toliko važno kojoj grupi pripada osoba kojoj je potrebna pomoć.



Grafikon 24. Spremniji/a sam pomoći kolegama iz „moje grupe“

Izvor: Izradila autorica

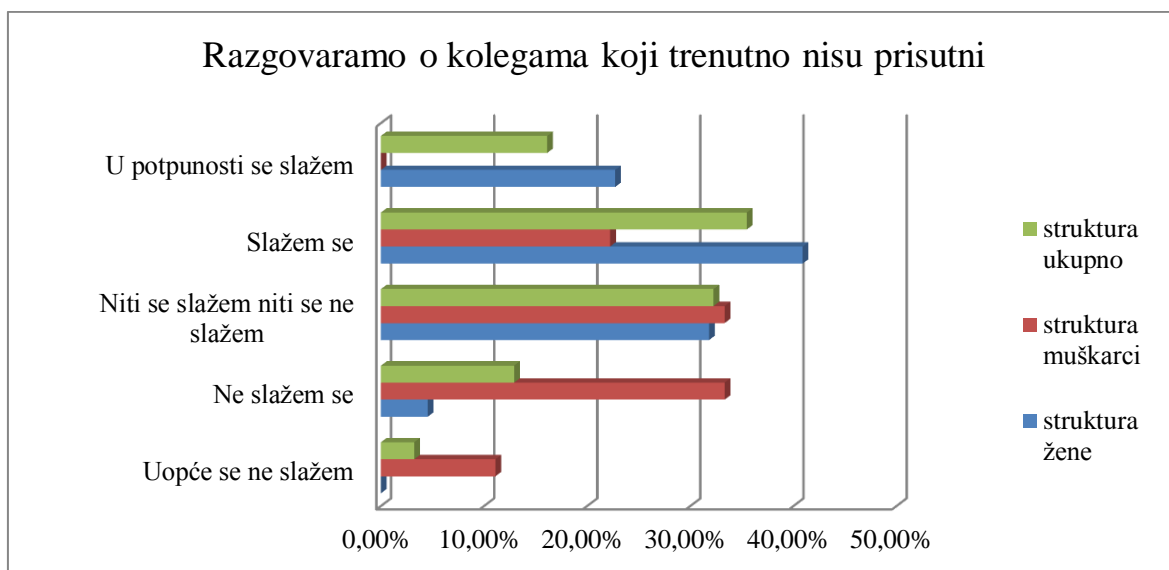
**Tvrdnja 16: Lakše mi komunicirati s ljudima koje bolje poznajem.** Ukupno 32,26% zaposlenih izjavilo je da se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom, 31,82% žena i 33,33% muškaraca. Slaže se 29,03% zaposlenih, od toga 40,91% žena i ni jedan muškarac. Niti se slaže niti ne slaže 22,58% zaposlenih, 18,18% žena i 33,33% muškaraca. Da se ne slaže reklo je 16,13% zaposlenih, 9,09% žena i 33,33% muškaraca kao što je vidljivo iz grafikona 25. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 3,77, žene su dale ocjenu 3,95, a muškarci 3,33. Možemo zaključiti da se svi zaposlenici slažu da im je lakše komunicirati s osobama koje bolje poznaju, dok je ženama to nešto važnije negoli muškarcima.



Grafikon 25. Lakše mi komunicirati s ljudima koje bolje poznajem

Izvor: Izradila autorica

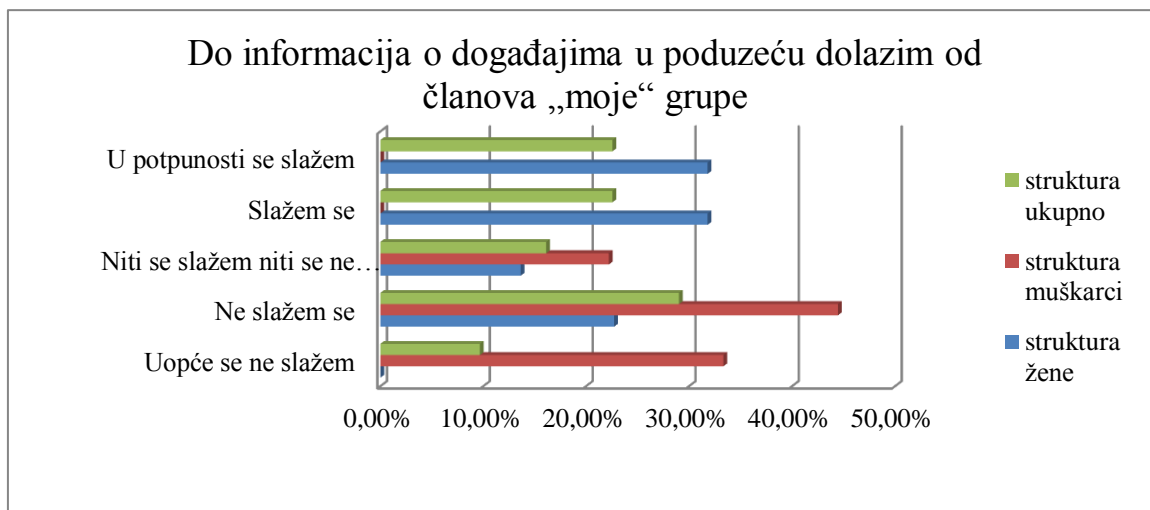
**Tvrđnja 17: Razgovaramo o kolegama koji trenutno nisu prisutni.** Iz grafikona 26 je vidljivo da se samo 3,23% zaposlenih, i to muškaraca ne slažu se s ovom tvrdnjom. Da se ne slažu reklo je 12,90% zaposlenih, 4,55% žena i 33,33% muškaraca. Neutralno je 32,26% zaposlenih, 31,82% žena i 33,33% muškaraca. S tvrdnjom se slaže 35,48% zaposlenih, 40,91% žena i 22,22% muškaraca, dok se u potpunosti slaže 16,13% zaposlenih, žene. Žene su ovoj tvrdnji dale ocjenu 3,82, muškarci 2,67, dok je prosječna ocjena 3,48. Iz navedenog proizlazi zaključak da žene u većoj mjeri razgovaraju o osobama koje nisu prisutne, dok muškarci to čine nešto manje.



Grafikon 26. Razgovaramo o kolegama koji trenutno nisu prisutni

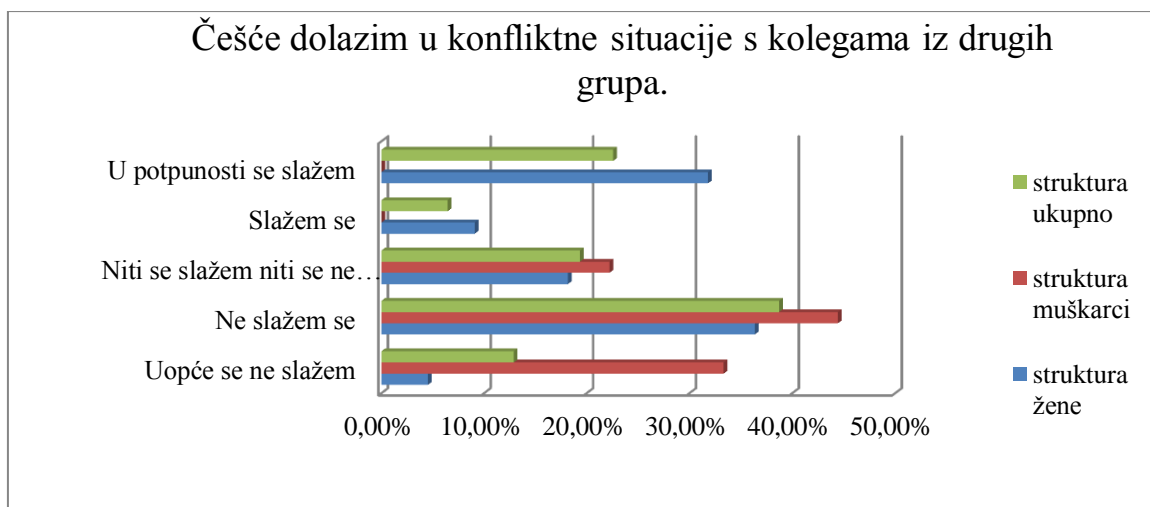
Izvor: Izradila autorica

**Tvrđnja 18: Do informacija o događajima u poduzeću dolazim od članova „moje“ grupe.** Mišljenja muškaraca i žena o ovoj tvrdnji u potpunoj su suprotnosti što je vidljivo iz grafikona 27. Ni jedan muškarac nije rekao da se slaže ili potpuno slaže s ovom tvrdnjom dok se tako izjasnilo 31,82% žena. Neutralno je 16,13% zaposlenih, 13,64% žena i 22,22% muškaraca. da se ne slaže reklo je 29,03% zaposlenih, 22,73% žena i 44,44% muškaraca. Uopće se ne slaže 9,68% zaposlenih, sve muškarci. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 3,19. Muškarci su je ocijenili s 1,89, a žene s 3,73 što će reći da se muškarci ne slažu s njom dok se žene slažu i smatraju da do informacija o događajima u poduzeću dolaze preko drugih osoba. Tom tvrdnjom žene potvrđuju i prethodnu u kojoj su se izjasnile da razgovaraju o osobama koje trenutno nisu prisutne, a ujedno su i potvrdile činjenicu da pripadaju nekoj od grupa s čim se u tvrdnji 11 nisu složile.



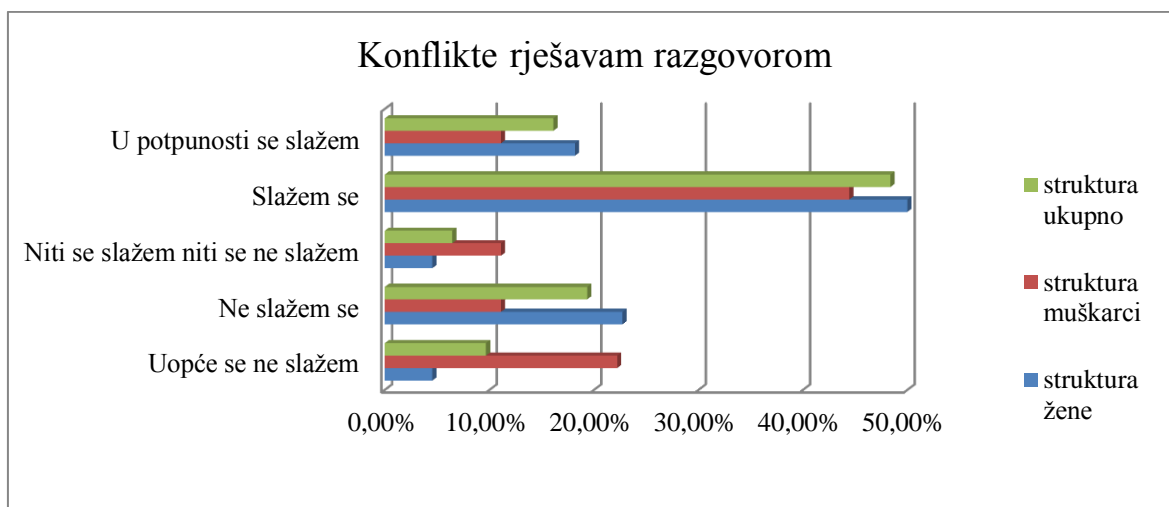
Grafikon 27. Do informacija o događajima u poduzeću dolazim od članova „moje“ grupe  
Izvor: Izradila autorica

**Tvrdnja 19: Češće dolazim u konfliktne situacije s kolegama iz drugih grupa.** Kao i u prethodnom pitanju i ovdje se mišljenja žena i muškaraca bitno razlikuju kako je prikazano u grafikonu 28. Muškarci se ne slažu s navedenom tvrdnjom dok se 9,09% žena slaže, a njih 31,82% u potpunosti slaže. Neutralno je 19,35% zaposlenika, 18,18% žena i 22,22% muškaraca. Ne slaže se 38,71% zaposlenih, 36,36% žena i 44,44% muškaraca. Uopće se ne slaže 12,90% zaposlenih, 4,55% žena i 33,33% muškaraca. Žene su ovu tvrdnju ocijenile s 3,27, a muškarci s 1,89, dok je prosječna ocjena 2,87. Iz navedenog proizlazi zaključak da žene češće ulaze u konfliktne situacije s osobama s kojima se manje druže dok s muškarcima nije taj slučaj. Žene su i u ovoj tvrdnji osporile svoj odgovor na tvrdnju 11 da ne pripadaju ni jednoj od grupa.



Grafikon 28. Češće dolazim u konfliktne situacije s kolegama iz drugih grupa  
Izvor: Izradila autorica

**Tvrdnja 20: Konflikte rješavam razgovorom.** S ovom tvrdnjom, kao što je vidljivo iz grafikona 29, u potpunosti se slaže 16,13% zaposlenih, 18,18% žena i 11,11% muškaraca. Slaže se 48,39% ispitanih zaposlenika, 50,00% žena i 44,44% muškaraca. Niti se slaže niti ne slaže 6,45% zaposlenih, 4,55% žena i 11,11% muškaraca. Da se ne slaže reklo je 19,35% zaposlenih, 22,73% žena i 11,11% muškaraca, dok se uopće ne slaže 9,68% zaposlenih, 4,55% žena i 22,22% muškaraca. Prosječna ocjena koju su zaposlenici dali za ovu tvrdnju je 3,42, žene su je ocijenile sa 3,55, a muškarci s 3,11. Iz navedenog proizlazi zaključak da žene u nešto većem broju nego muškarci konflikte rješavaju razgovorom.



Grafikon 29. Konflikte rješavam razgovorom

Izvor: Izradila autorica

## 5. ZAKLJUČAK

Odnose među ljudima jako je teško izmjeriti, analizirati, a najteže ih je shvatiti. U međuljudskim odnosima nema crne i bijele zone, nema potpunih pozitivaca kao ni potpunih negativaca, teško je predvidjeti neku situaciju, puno stvari ovisi o trenutnom raspoloženju i osjećajima pojedinaca.

Ovim radom prikazani su odnosi među zaposlenicima jednog poljoprivredno-prehrambenog poduzeća. Kao što je bilo i za očekivati rezultati najvažnijeg dijela ankete, onog u kojem se traži mišljenje zaposlenika o međuljudskim odnosima i postojanju neformalnih grupa unutar poduzeća, bili su poprilično neodređeni i tvrdnje su uglavnom ocijenjene nekom srednjom prosječnom ocjenom koja niti potvrđuje niti osporava mišljenje zaposlenika.

Ipak, iz detaljnije analize mogu se izvući zaključci koji potvrđuju prvobitnu hipotezu autorice rada uočenu prilikom obavljanja stručne prakse i promatranja koje je pritom obavljano, a to je da unutar mljekare Euro-milk d.o.o. djeluje nekoliko manjih neformalnih grupa te da su članovi tih grupa povezani prije svega privatnim vezama.

Prva činjenica koja nas vodi tom zaključku je da su većina zaposlenih u mljekari žene, da su starije od 35 godina, u braku i da stanuju u blizini radnog mjesta. S obzirom da se radi o ruralnoj sredini sasvim je uobičajeno da se one i privatno poznaju. Većina ih je u poljoprivredno-prehrambenom sektoru zaposleno više od 7 godina, što je sasvim dovoljno vremena da se iz možda površnih poznanstava razviju neke dublje veze, pa čak i prijateljstva. Zaposlenici su se izjasnili da su djelomično zadovoljni radom u navedenom sektoru, muškarci su nešto više zadovoljni od žena. Kad se ova činjenica poveže se teorijskim dijelom u kojem se kaže da su za zadovoljstvo zaposlenika izuzetno važni međuljudski odnosi, može se reći da su i zaposlenici zadovoljni odnosom koji imaju s drugima zaposlenicima, iako su tu tvrdnju stavili tek na 6. mjesto po važnosti za njihovo zadovoljstvo na poslu. Puno su im važniji sigurnost radnog mjesta i plaća, dok im je najmanje važno sudjelovanje u donošenju odluka. S obzirom na to da se radi većinom o ljudima sa srednjom stručnom spremom to pokazuje da nemaju ambicija za napredovanje, iako mogućnosti za to postoje.

Nadalje, zaposlenici se slažu da su međuljudski odnosi važni za poslovanje poduzeća, ali su isto tako rekli da u poduzeću ne vladaju dobri međuljudski odnosi. To je u suprotnosti s njihovom tvrdnjom da su zadovoljni radom. Može postaviti pitanje kako su zadovoljni radom, a smatraju da su međuljudski odnosi loši? Odgovor se krije u činjenici

da im dobar odnos s kolegama nije na listi prioriteta za opće zadovoljstvo na poslu, kao i da im je dobar odnos s nekolicinom njih sasvim dovoljan. To je sasvim logičan zaključak jer realno gledajući ne mogu se svi slagati sa svima. Većina zaposlenika osjeća se prihvaćeno od svojih kolega te smatra da oni cijene njihov rad što povećava i njihov osjećaj pripadnosti.

Zaposlenici su izjavili da u poduzeću postoji nekoliko manjih neformalnih grupa, ali su isto tako rekli da oni ne pripadaju ni jednoj od njih. Isto tako smatraju da su grupe formirane više iz privatnih razloga nego temeljem učinaka na radu što je izuzetno važno jer potvrđuje hipotezu autorice rada. U daljnjim tvrdnjama zaposlenici su izjavili da su spremniji pomoći kolegama iz svoje grupe te da do informacija o događajima u poduzeću dolaze od članova svoje grupe, iako su rekli da ne pripadaju ni jednoj od grupa. Ovim tvrdnjama doveli su u pitanje prethodnu tvrdnju te se stoga može zaključiti da postoje manje grupe te da većina zaposlenika pripada nekoj od grupa iako oni toga nisu ni svjesni. To potvrđuje i činjenica da se dosta razgovara o osobama koje nisu prisutne, a poznato je da se takvi razgovori vode između ljudi koji su međusobno bliskiji.

Da li to udruživanje u konačnici utječe na radni doprinos i na poslovanje same mljekare? Vjerojatno ne, jer zaposlenici izuzetno savjesno obavljaju svoj posao, te iako smatraju da raspodjela zadataka unutar poduzeća nije pravedna, na njihovu učinkovitost na radu kao i na učinkovitost pojedine grupe, ne utječe sastav tima u kojem se obavlja pojedini zadatak. Isto tako i na pojavu konflikata ne utječe tko pripada kojoj grupi, a svakako je pohvalno da većina zaposlenika konflikte rješava razgovorom.

Promatranje ponekad može dovesti do subjektivnih stajališta obzirom da se i sam promatrač može nenamjerno povezati s nekom od grupa. U ovom slučaju promatrač, autorica rada, bila je nepristrana čemu je svakako pridonijela činjenica da se sa zaposlenicima uspostavio kontakt tek nakon početka stručne prakse, odnosno promatranja odnosa među zaposlenicima. Uočena je povezanost među pojedinim zaposlenicima i njihovi bliskiji međusobni odnosi. Cilj daljnjeg istraživanja bilo je utvrditi koliko ti odnosi utječu na radni doprinos i poslovanje samog poduzeća. Istraživanjem je utvrđeno da ti odnosi ne utječu na produktivnost zaposlenika. Kao i u istraživanju kojeg spominje Supek, među zaposlenicima mljekare postoji faktor  $x$ , odnosno osjećaj pripadnosti grupi koji zaposlenike motivira da se unutar grupe još više trude i prikažu da je njihov razlog pripadnosti toj grupi opravdan. Ponekad je opravdanje koje smatraju da moraju dokazati upravo pojačan trud oko samog posla kako bi ih grupa ne bi odbacila ili ukoliko se radi o snažnim ličnostima, vođama, to je osjećaj da oni sami trebaju biti motivatori cijele grupe.



U ovom konkretnom slučaju smatram da je postojanje neformalnih grupa unutar formalne organizacije svakako pozitivna činjenica jer nekolicina njih koji su izuzetno motivirani za rad potiču i ostale da budu takvi jer na kraju svi žele biti dio grupe koja je uspješna, koja se trudi i koja je za svoj trud nagrađena. Igrom slučaja naišlo se na nekoliko snažnih vođa koje su oko sebe okupili sebi slične s kojima nisu povezani samo poslovnim, već i privatnom vezama, te se formiralo nekoliko grupa. Iako su grupe međusobno različite kao i pojedinci koji ih sačinjavaju ipak uspjevaju nadvladati te razlike te djelovati s jednim ciljem, a to je uspješno obavljanje radnih zadataka.

Istraživanja o ovoj temi je malo i svako od njih na svoj način doprinosi boljem razumijevanju odnosa među ljudima. Doprinos ovog rada leži u činjenici da je ova analiza provedena na konkretnom primjeru poduzeća koje je uspješno u svom poslovanju te koje se svakodnevno suočava s problemima koji postoje kad se radi s ljudima, stoga bih željela zahvaliti mljekari Euro-milk d.o.o., a posebno direktorima Božidaru Kuzmić i Ivici Kudelić te mentorici prakse Doroteji Kuzmić na suradnji, pomoći i dopuštenju da se provede istraživanje. Velika hvala i mentorici na Visokom gospodarskom učilištu u Križevcima, dr. sc. Sandri Kantar na razumijevanju i podršci u realizaciji cijelog projekta.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Abercrombie, N., Hill, S., Turner, B.S. (2008): Rječnik sociologije, Jesenski i Turk, Zagreb
2. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000): Poslovna etika, Sinergija, Zagreb
3. Bosanac, M., Mandić, O., Petković S. (1977): Rječnik sociologije i socijalne psihologije, Informator, Izdavačka kuća, Zagreb
4. Cingula, M. i sur. (2016): Organizacija, Sinergija, Zagreb
5. Duck, S. (2014): Odnosi među ljudima, Naklada Slap, Jastrebarsko
6. Fox, R. (2006): Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb
7. Giddens, A. (2007): Sociologija, Nakladni zavod Globus, Zagreb
8. Grgić, I. i sur. (2017): Priručnik iz agrarne ekonomike, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
9. Miljković, D., Rijavec, M. (2007): Organizacijska psihologija, Ekološki glasnik d.o.o., Donja Lomnica
10. Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja (2011): 101 pitanje za ženu iz ruralnih područja, Rezultati istraživanja o statusu, svijesti i potrebama ruralnih žena u Republici Hrvatskoj, Zagreb
11. Mirčetić, Đ. (1999): Agrarna sociologija, Zebra, Vinkovci
12. Rijavec, M., Miljković, D. (2009): Pozitivna psihologija na poslu, Ekološki glasnik d.o.o., Donja Lomnica
13. Rijavec, M., Miljković, D. (2006): Tko su dobri ljudi?, IEP d.o.o., Zagreb
14. Robbins, S.P. (1995): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, Mate, Zagreb
15. Robbins, S.P., Judge T.A. (2009): Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb
16. Supek, R. (1987): Sociologija, Školska knjiga, Zagreb
17. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

## Članci s Interneta:

1. Cerović, Z.: Vodstvo, međuljudski odnosi, grupe i konflikti, <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/7d74194a-6ec8-4757-ae87-8975c5f83750.pdf> (preuzeto 20.8.2017.)
2. Euro-milk d.o.o.: <http://www.euomilk.hr/> (preuzeto 24.10.2017.)
3. Grupe i timovi: <https://www.scribd.com/doc/29079198/GRUPE-I-TIMOVI> (preuzeto 20.8.2017.)
4. Hernaus, T.: Teorije organizacije, [https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE - Teorije organizacije WEB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE%20-%20Teorije%20organizacije%20WEB.pdf) (preuzeto 28.10.2017.)
5. Hrvatski leksikon: <https://www.hrleksikon.info/definicija/organizacija.html> (preuzeto 27.10.2017.)
6. Klepić, Z.: Grupe i timovi i timsko vodstvo, <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Upravljanje%20grupama%20i%20timovima.pdf> (preuzeto 16.8.2017.)
7. Poslovne komunikacije: <http://www.poslovni.hr/media/Data/Webshop/PoslovneKomunikacije.pdf> (preuzeto 20.10.2017.)
8. Robbins, S.P.: Temelji grupnog ponašanja, [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/download/repository/ch08\\_HR.ppt](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aes.hr/download/repository/ch08_HR.ppt) (preuzeto 23.8.2017.)
9. Roller, V. (2008): Poslovni. hr: Dobit donose i odnosi među ljudima, <http://www.poslovni.hr/hrvatska/dobit-donose-i-odnosi-meu-ljudima-81616> (preuzeto 28.10.2017.)
10. Srića, V. (2015): Izazov 5: Unapređenje međuljudskih odnosa u tvrtkama, <http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Dokumenti/Afterwork5-MEDJULJUDSKI%20ODNOSI.pdf> (preuzeto 24.8.2017.)

## 7. PRILOZI

## Prilog 1. Anketni upitnik

*Poštovani/e,*

*Molim Vas da izdvojite malo vremena kako biste ispunili anketni upitnik kojim želim dobiti Vaše mišljenje o radu, kvaliteti međuljudskih odnosa u radu, neformalnom grupiranju, te općenito Vašem zadovoljstvu na poslu. Molim Vas da iskrenim odgovorima pomognete da dobijem što jasniji uvid u navedenu tematiku. Anketa je u potpunosti anonimna, a Vaši odgovori će se koristiti isključivo u svrhu izrade završnog rada studentice Vesne Roginek Duh sa Visokog gospodarskog učilišta u Križevcima. Unaprijed Vam zahvaljujem na suradnji.*

## I. Socio-demografski podatci

**1. Spol ispitanika/ce (molim Vas zaokružite):**

Ž

**2. Dob ispitanika/ce (molim Vas zaokružite):**

- a) 18-24
- b) 25-34
- c) 35-44
- d) 45-54
- e) 55 i više

**3. Koji je Vaš završeni stupanj obrazovanja? (molim Vas upišite)**

- a) Nezavršena osnovna škola
- b) Završena osnovna škola
- c) Završena trogodišnja srednja škola (molim, upišite koja)\_\_\_\_\_
- d) Završena četverogodišnja srednja škola (molim, upišite koja)\_\_\_\_\_
- e) Završena viša škola, prvostupanijska (molim, upišite koja)\_\_\_\_\_
- f) Završen diplomski studij, magisterij (molim, upišite koji)\_\_\_\_\_
- g) Doktorat (molim, upišite koji)\_\_\_\_\_
- h) Trenutno se školujem (molim upisati za što ) \_\_\_\_\_

**4. Bračni status (molim Vas zaokružite):**

- a) Udana/oženjen
- b) U izvanbračnoj zajednici
- c) U vezi
- d) Slobodna/slobodan

**5. Gdje živite u odnosu na udaljenost od radnog mjesta (molim Vas zaokružite):**

- a) Manje od 1 km
- b) 1,1-6 km
- c) 6,1-12 km
- d) 12,1-18 km
- e) Više od 18 km udaljenosti

**6. Koliko imate godina radnog staža? (molim Vas upišite)**

\_\_\_\_\_

**7. Od ukupnog radnog staža koliko dugo radite u poljoprivredno-prehrambenoj industriji? (molim Vas upišite)**

\_\_\_\_\_

## **II. Stavovi o radu u poljoprivredno-prehrambenoj industriji**

**8. U kojoj ste mjeri zadovoljni radom u poljoprivredno-prehrambenoj industriji (molim Vas zaokružite od 1 do 5 gdje 1 predstavlja uopće nisam zadovoljan, 2 nisam zadovoljan, 3 ne znam, 4 zadovoljan sam, 5 jako sam zadovoljan):**

1      2      3      4      5

**9. Što smatrate da je najvažnije za Vaše zadovoljstvo na poslu (molim Vas rangirajte od 1 do 10; s tim da je 1 najvažnije, a 10 najmanje važno)**

\_\_\_\_\_ Sigurnost radnog mjesta

\_\_\_\_\_ Plaća (visina i redovitost isplate)

\_\_\_\_\_ Radno vrijeme

\_\_\_\_\_ Dobri radni uvjeti (radni prostor i oprema za rad)

\_\_\_\_\_ Dobra organizacija posla

\_\_\_\_\_ Dobar odnos s nadređenima

\_\_\_\_\_ Dobar odnos s radnim kolegama

\_\_\_\_\_ Zanimljiv i dinamičan posao

\_\_\_\_\_ Mogućnost napredovanja na poslu

\_\_\_\_\_ Sudjelovanje u donošenju odluka

### III. Vaše mišljenje o međuljudskim odnosima i postojanju neformalnih grupa unutar formalne organizacije

10. U kojoj se mjeri slažete sa slijedećim tvrdnjama (molim Vas zaokružite od 1 do 5, gdje 1 predstavlja uopće se ne slažem, 2 ne slažem se, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 slažem se, 5 u potpunosti se slažem).

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Dobri međuljudski odnosi važni su za poslovanje poduzeća.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Unutar poduzeća vladaju dobri međuljudski odnosi.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Svakodnevni odlazak na posao ispunjava me zadovoljstvom   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Unutar poduzeća raspodjela zadataka i zaduženja je korektna i pravedna  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kao osoba osjećam se prihvaćeno od strane svih svojih radnih kolega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kolege s kojima radim uvažavaju moj rad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moj odnos s kolegama temelji se na uzajamnom povjerenju i poštovanju  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Unutar poduzeća postoji nekoliko manjih, neformalnih grupa koje su se povezale temeljem zajedničkih interesa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neformalne grupe su se formirale temeljem privatnih interesa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neformalne grupe su se formirale temeljem učinka na radu.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pripadam nekoj od neformalnih grupa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S pripadnicima „svoje“ grupe družim se i privatno   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Smatram da su pripadnici „moje“ grupe učinkovitiji na radu od ostalih.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ja sam/a učinkovitiji/a sam kad radim u timu sa članovima „moje“ grupe nego kad radim s ostalima.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Spremnija sam pomoći kolegama iz „moje grupe“.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lakše mi komunicirati s ljudima koje bolje poznajem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Razgovaramo o kolegama koji trenutno nisu prisutni  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do informacija o događajima u poduzeću dolazim od članova „moje“ grupe  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Češće dolazim u konfliktne situacije s kolegama iz drugih grupa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konflikte rješavam razgovorom.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 8. SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je istražiti koja su obilježja malih, neformalnih grupe koje djeluju unutar formalne radne organizacije, ispitati razloge njihovog nastanka, komunikaciju unutar grupe, između samih grupa te njihov utjecaj na međuljudske odnose, konflikte i poslovanje same organizacije. Ovim radom prikazani su stvarni odnosi među zaposlenicima poljoprivredno-prehrambenog poduzeća, mljekare Euro-milk d.o.o. temeljem analize rezultata koji su dobiveni promatranjem i anketnim upitnikom.

Došlo se do zaključka da unutar poduzeća postoji nekoliko manjih neformalnih grupa te da su članovi tih grupa povezani prije svega privatnim vezama. Iako su zaposlenici izjavili da ne pripadaju ni jednoj od grupa analizom njihovih odgovora na povezana pitanja dolazi se do zaključka da im pripadaju, iako toga nisu svjesni. Udruživanje u grupe u konačnici ne utječe na poslovanje same mljekare i učinkovitost zaposlenika jer oni izuzetno savjesno obavljaju svoj posao, a eventualne probleme u komunikaciji rješavaju razgovorom.

Ključne riječi: organizacija, neformalna grupa, komunikacija, međuljudski odnosi, anketni upitnik

## **9. SUMMARY**

The aim of this final paper is to investigate the characteristics of small, informal groups working within a formal labor organization, to examine the reasons for their emergence, the communication within the group, the groups themselves and their impact on interpersonal relationships, conflicts and the business of the organization itself. This paper presents the real relations between the employees of company Euro-milk d.o.o. based on the analysis of results obtained by observation and survey questionnaire.

It has come to the conclusion that within the company there are several smaller informal groups and that the members of these groups are primarily related to private connections. Although employees stated that they did not belong to any of the groups by analyzing their responses to related issues, they came to the conclusion that they do even though they are not aware of it. Associating ultimately does not affect on business itself and employee efficiency because they are extremely conscientiously doing their job, and communication problems are resolved by talking.

Key words: organization, informal group, communication, interpersonal relationships, questionnaire